103-00260/

Réseaux du CRDI

Une perspective ethnographique

par

Anne K. Bernard

Section de l'évaluation

CRDI

Septembre 1996

Le présent rapport a été préparé par la Section de l'évaluation du Centre de recherches pour le développement international. Les opinions qu'il renferme sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les positions du CRDI.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur le rapport ou pour en obtenir des exemplaires, veuillez vous adresser à :a :

Section de l'évaluation
Centre de recherches pour le développement international
B.P. 8500, Ottawa (Ontario) Canada K1G 3H9

Téléphone : (613) 236-6163, poste 2350
Télécopieur : (613) 563-0815
Adresse électronique : evaluation@idrc.ca

TABLE DES MATIÈRES

Sigles 5

Remerciements 7

Avant-propos 9

Introduction 13

Méthode 15

Définitions et objectifs 17
Caractéristiques définitoires 17
Les réseaux, des ententes sociales 17
Les réseaux, des tribunes d'interaction sociale 18
Les réseaux, des possibilités illimitées 18
Les réseaux, des moyens de renforcer les capacités 20
Les réseaux, des moyens de préserver les capacités 21
Les réseaux, des catalyseurs de créativité et de prise de risques 22
Nouvelles finalités 22
Réseaux de liaison 22
Réseaux conjecturaux 23
Plates-formes d'action 23
Réseaux non traditionnels 24
Réseaux d'accès 25

Structures et fonctions 27

Facteurs de réussite et causes d'échec 31
Gestion interne flexible 31
L'enrichissement par la diversité 33
L'élaboration d'un consensus 33
La gestion du changement 34

Risques courus et équilibre 37
Risques courus 37
Équilibres à atteindre 38
Équilibre entre les niveaux hiérarchiques : réseaux internationaux, régionaux et locaux 39
Équilibre entre les milieux : particuliers, établissements et capacités locales 40
Équilibre entre les objectifs 41

Équilibre entre les besoins des donateurs, ceux des membres et ceux des institutions connexes 44

La prise de conscience des avantages 47

Conclusions 51

Perspectives d'avenir 57

Bibliographie 61

Annexe 1 : Études commandées 65
Philip English 66
Andrea Goldsmith 69
Yussuf Kassam 71
Jean Michaud 73
Rachel V. Polestico 75
Nancy Smyth 77
Rajesh Tandon 80
Edward J. Weber 82

Annexe 2 : Personnes interviewées 85
Afrique 85
Amérique latine 86
Asie 86
Canada 87
Europe 87
Moyen-Orient 87

Sigles

AFHN	Réseau asiatique sur la santé des poissons
AFSRN	Réseau asiatique de recherche sur les systèmes d'exploitation agricole
AHEAD	Réseau asiatique de bases de données sur la santé, l'environnement et les sujets connexes
APD	Aide publique au développement
ATPS	Réseau d'études sur la politique technologique en Afrique
CD-ROM	Disque CD-ROM
CDS	Centro para el Desarrollo Social
CIDE	Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación
CIRPG	Conseil international des ressources phytogénétiques
CNUED	Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement
CODESRIA	Conseil pour le développement de la recherche économique et sociale en Afrique
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
CIREAS	Consortium international pour la recherche économique en Afrique subsaharienne
DAE	Bailleurs de fonds pour l'éducation en Afrique
EATPS	Réseau d'études sur la politique technologique en Afrique orientale
ERNESA	Réseau de recherche sur l'éducation en Afrique orientale et australe
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la population
GCER	Groupe de consultation et d'examen de la recherche
HDFSN	Réseau sur le développement humain et les études familiales
IDE/PDI	Institut de développement économique/programmes de développement institutionnel
IRRI	Institut international de recherches sur le riz
ITEM	Instituto del Tercer Mundo
NARESA	Réseau de recherche sur le SIDA d'Afrique orientale et australe
NORRAG	Northern Research Review and Advisory Group
ODA	Overseas Development Administration
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONG	Organisation non gouvernementale
PEEASE	Programme Économie et environnement pour l'Asie du Sud-Est
PhilDHRRA	Philippines Partnership for the Development of Human Resources in Rural Areas
PPS	Programme de petites subventions
PRAPACE	Programme régional d'amélioration de la culture de la pomme de terre en Afrique centrale et orientale
PRIA	Participatory Research in Asia
RAG	Research Advisory Group
REDUC	Red Latinoamericana de Información y Documentación en Educación
RISPAL	Réseau de recherche sur les systèmes de production animale en Amérique latine

ROCARE	Réseau ouest- et centrafricain de recherche en éducation
SEARRAG	Groupe de consultation et d'examen de la recherche pour l'Asie du Sud-Est
SERI	Initiative concernant la recherche en éducation dans le Sud
SIPC	Système d'information et de planification communautaires
TQRN	Réseau de recherche qualitative thaïe
WEDNET	Réseau sur les femmes et la gestion des ressources naturelles

Remerciements

Le contenu et le ton du présent examen reflètent directement les opinions et les préoccupations des nombreuses personnes qui ont contribué à sa conception et à son élaboration — en l'occurrence les personnes qui sont étroitement associées à la vie actuelle des réseaux et à leur devenir. Je tiens à remercier tout particulièrement Terry Smutylo, directeur de la Section de l'évaluation du CRDI, qui a eu l'idée de cet examen, Marielle Rowan, pour le rôle de premier plan qu'elle a joué dans la définition de l'orientation à suivre et des questions centrales, et Fred Carden, dont la vivacité intellectuelle a permis de mener à bien l'examen.

Je voudrais également remercier les coordinateurs et les membres des réseaux d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine, le personnel de programme du CRDI et les différents donateurs qui n'ont pas hésité à donner généreusement de leur temps et à exposer leurs idées lors d'interviews souvent prolongées. Je tiens en outre à souligner l'importante contribution des huit recherchistes qui ont préparé les documents de référence en vue de l'examen, d'Andrea Goldsmith, qui a procédé à une analyse approfondie des réseaux du CRDI en Afrique au moyen d'interviews et d'études de dossiers, et de Michael Graham, qui a participé à la révision du rapport.

Le cadre conceptuel et les principales idées qui ressortent du présent examen sont attribuables en grande partie au soin et à la transparence qui ont marqué la collaboration de toutes ces personnes à une entreprise consistant, somme toute, en une exploration des motivations, des processus et des conséquences du maillage. Si le document final offre une analyse qui se révèle intéressante et utile, c'est essentiellement grâce à leur précieux apport.

Enfin, j'assume l'entière responsabilité de toute faiblesse qui pourrait se trouver dans le texte.

AKB

Avant-propos

Accorder une place de choix aux réseaux de recherche a toujours été une caractéristique distinctive du CRDI. Bon nombre de ses plus grands succès sont associés à ces réseaux. Nous devons aujourd'hui privilégier cette voie encore plus résolument ... (Comité de direction du Conseil des gouverneurs du CRDI, juin 1995).

Depuis 25 ans, le CRDI consacre des fonds, du temps et des efforts intellectuels à la formation de réseaux. Aussi a-t-il affecté au cours des dix dernières années environ 30 p. 100 de son budget à l'établissement de réseaux dans tous les secteurs et dans toutes les régions, tant de sa propre initiative qu'en association avec d'autres donateurs et institutions. Son objectif a toujours été de promouvoir la recherche interdisciplinaire, d'améliorer l'élaboration de politiques, d'établir des liens entre des groupes d'usagers divers, de consolider les systèmes nationaux de recherche et d'encourager l'analyse comparative. Fort de son expérience en matière de réseaux, dont certains aspects sont consignés dans des évaluations et des documents de service, le CRDI en est arrivé à reconnaître que les réseaux constituent un moyen efficace d'organiser les ressources nécessaires pour la recherche axée sur le développement.

Le perfectionnement des techniques de communication et de gestion de l'information, allié à de plus grandes facilités d'accès améliore considérablement la viabilité et l'utilité des réseaux. Ils sont les principaux vecteurs pour l'exécution de programmes dans un contexte où les ressources d'aide au développement se font rares, puisqu'ils peuvent favoriser la coordination des efforts, améliorer l'échange de renseignements, soutenir le perfectionnement des ressources humaines et décentraliser la gestion. Le recours aux réseaux est donc appelé à croître, non seulement au sein du CRDI, mais aussi à l'échelle de l'ensemble des donateurs. Cela dit, il n'est pas facile de déterminer ou de promouvoir les conditions nécessaires pour assurer la durabilité des réseaux, ou de faire en sorte que les ressources des réseaux soient utilisées de manière rentable et efficace. Il faudra par conséquent régler de nombreux problèmes à mesure que le mécanisme des réseaux s'adaptera aux besoins présents et futurs.

Le présent examen porte sur les réseaux qui ont bénéficié de l'aide du CRDI. Toutefois, en raison de l'impossibilité d'effectuer une analyse exhaustive de tous les projets menés à terme jusqu'à présent, soit environ 5 000 projets du CRDI et 3 500 activités d'aide à la recherche, nous avons choisi différentes méthodes de collecte de données : **interviews** avec plus de 50 coordinateurs de réseaux partout dans le monde, avec les employés du Centre qui participent à la mise en œuvre de réseaux et avec des membres d'autres organismes chargés de fournir un soutien aux réseaux; **études des dossiers** des réseaux du CRDI; **analyse documentaire**; et **études commandées** portant sur des thèmes particuliers.

Le mot « réseau » est devenu un terme polyvalent pour désigner toute activité qui établit un lien entre des personnes ayant des préoccupations communes relativement à un sujet ou à une question en

particulier. Cependant, le succès de tout réseau dépend de la nature des rapports qu'entretiennent les membres entre eux et de la place que ces derniers lui accordent par rapport à leurs aspirations personnelles, à leur culture et aux contextes sociopolitique et économique plus vastes dans lesquels ils évoluent. Malheureusement, il n'est pas rare de trouver des réseaux qui gaspillent leurs ressources parce qu'ils fonctionnent sans s'assurer que leurs objectifs correspondent bien aux attentes des membres. Il faut donc s'efforcer de permettre aux utilisateurs de réaliser leurs objectifs de maillage de manière efficiente.

Par ailleurs, notre examen accorde plus d'attention au processus de maillage qu'il n'en accorde aux structures constitutives. En effet, nous avons discuté avec des membres des réseaux du concept d'adhésion et de la capacité des donateurs à jouer un rôle catalyseur et à favoriser la mise en place des réseaux. Nous cherchions ainsi à mieux comprendre les facteurs qui améliorent l'efficacité du maillage, tant pour les membres que pour les donateurs, et à en faire un vecteur de développement.

Parmi les principaux thèmes et leçons qui ressortent de l'examen, on retrouve le postulat voulant que les réseaux qui réussissent à promouvoir un changement social durable assument inéluctablement plus que le simple rôle de rassembleurs d'éléments distincts. En effet, ils sont plus que des bases de données associées ou des liens Internet. Ils représentent des ententes d'interaction sociale. Même s'ils se servent de technologies nouvelles pour gérer et faciliter la communication, ils font intervenir essentiellement des gens qui travaillent activement et collaborent afin d'atteindre des objectifs concrets. C'est pourquoi dans notre empressement à mettre au point des réseaux axés sur la technologie, nous ne devons pas oublier que la capacité de ces systèmes à améliorer le bien-être des êtres humains est tributaire de la mesure dans laquelle ils favorisent et soutiennent la concertation. Les réseaux efficaces apportent une valeur ajoutée aux activités individuelles, puisqu'ils servent de tribune pour le partage d'expériences et l'acquisition de connaissances à l'échelle des secteurs, des régions géographiques, des professions et des cultures.

L'examen nous renseigne également sur les divers types de réseaux existants, à savoir les réseaux axés sur des tâches précises et des ententes de soutien réciproque, les réseaux de mise en valeur du potentiel ayant un rôle exploratoire et catalyseur, et les réseaux axés sur le fonctionnement et la recherche. Bien que cette diversité soit positive et mérite qu'on l'encourage, elle exige que l'on accorde une attention particulière aux besoins, aux ressources, aux objectifs et à la situation des participants, de sorte que ces éléments soient pris en considération dans la conception, la composition et les modes de fonctionnement des réseaux.

En outre, l'examen révèle que les réseaux présentent un avantage comparatif particulier, soit leur flexibilité. Ainsi, les réseaux peuvent facilement faire office d'organismes de transition capables de donner lieu à des ententes volontaires qui renforcent des activités de développement ou les rendent plus durables. Cela dit, ils ne remplacent pas le développement institutionnel ou les programmes de recherche et de développement ciblés et localisés. À titre de donateurs, nous devons prêter attention aux conflits susceptibles de survenir entre nos besoins et ceux du réseau. Nous ne devons pas permettre à nos objectifs personnels, à nos contraintes financières ou à nos ententes institutionnelles de compromettre la capacité du réseau à servir ses membres et à s'adapter aux conditions nouvelles.

De plus, nous devons être sensibles aux répercussions des réseaux sur les organismes d'affiliation de leurs membres. Le risque d'affaiblir la capacité d'un organisme en canalisant les efforts du personnel vers des activités collectives qui ne contribuent pas à la réalisation des objectifs organisationnels peut être contourné en assurant une contribution accrue des établissements locaux, en améliorant la communication entre les donateurs et en faisant participer davantage les membres lorsqu'il s'agit de trouver le meilleur équilibre possible.

Il est important que les donateurs reconnaissent la nécessité pour les réseaux d'être bien ancrés dans leur contexte respectif. Autrement dit, ils doivent agir à un niveau où ils sont pertinents et efficaces. Les réseaux internationaux semblent avoir un fonctionnement optimal quand il s'agit de promouvoir des idées, de fournir une assistance technique, de coordonner des politiques ou de distribuer des produits. Par contre, ils semblent manquer d'efficacité en matière d'exécution de projets ayant des applications sur le terrain. Pour leur part, les réseaux locaux favorisent davantage la collaboration dans le cadre de projets ou la mise en valeur du potentiel. De même, la communication semble y être plus facile et plus directe, ce qui facilite la mise en œuvre d'activités communes en tenant compte des dimensions culturelles et sociales. Les réseaux d'envergure nationale, régionale ou internationale visant des objectifs divers peuvent manifestement s'entraider ou se compléter mutuellement. Utilisées judicieusement, les ententes de réseaux, les alliances institutionnelles et les associations avec des réseaux de donateurs et d'agences des Nations Unies constituent des façons de promouvoir la synergie entre les différents niveaux d'intervention et de minimiser les risques.

Les donateurs seront toujours devant un dilemme quand viendra le temps de déterminer le meilleur moyen de collaborer avec les réseaux qu'ils soutiennent. À ce chapitre, l'examen leur recommande de cultiver leurs relations avec ces derniers, de rester en rapport sans pour autant exercer un contrôle. La surveillance continue des répercussions de leur interaction sur les objectifs du réseau auquel ils appartiennent, sur les organismes qui en sont membres et sur les bénéficiaires visés est une façon efficace de manifester leur engagement et d'améliorer la qualité du travail accompli.

Le présent examen montre que, même si leurs coûts et leurs avantages ne sont pas toujours ceux escomptés, les réseaux sont néanmoins suffisamment utiles pour attirer un nombre grandissant d'intervenants enthousiastes, issus d'horizons de plus en plus variés. Il faudra toutefois faire en sorte que les réseaux soient en mesure de répondre de façon satisfaisante aux attentes de plus en plus nombreuses et variées qui découlent de leur succès.

Le directeur,
Section de l'évaluation

Terry Smutylo
Septembre 1996

Introduction

La constitution de réseaux sous-tend le mandat et la philosophie du CRDI depuis sa création, ce qui a cristallisé l'idée que le développement et la recherche nécessaire pour l'appuyer sont forcément des engagements de coopération, entre le Nord et le Sud et entre les pays du Sud, pris par des personnes et des établissements œuvrant ensemble pour l'avancement et le rayonnement du savoir. Le maillage formel et informel de projets et de chercheurs au moyen d'ateliers, de visites sur le terrain, d'assistance technique mutuelle et d'échange de documents continue de croître, devenant ainsi un mécanisme de choix à l'échelle de tous les secteurs d'activité du Centre[1].

Au cours des dix dernières années, les réseaux ont commencé à jouer un rôle grandissant, puisque *le CRDI a fini par reconnaître la nécessité du maillage pour assurer une recherche scientifique et une adaptation technologique efficaces* (Smutylo et Koala, 1993, p. 232). En tant que mécanismes polyvalents permettant de composer avec divers changements sociaux, la viabilité institutionnelle et les réalités budgétaires, les réseaux sont utilisés afin de permettre la promotion et la mise en œuvre avec une efficacité administrative accrue d'un plus grand nombre de programmes plus prestigieux de recherche, de sensibilisation et d'action, d'attirer de nombreuses sources de financement et de susciter de l'intérêt pour de nouveaux enjeux. Ils ont également vocation à étendre les possibilités de distribution et d'application des résultats de la recherche.

Motivés par l'importance primordiale que revêtent les réseaux pour le Centre, nous avons cherché, dans notre examen, à contribuer à l'amélioration des pratiques des réseaux en essayant de mieux comprendre la nature de ces derniers, leur fonctionnement et leur incidence, du point de vue de ceux qui y participent activement. Nous sommes arrivés à un large éventail de descriptions précises, propres à certains projets, de la raison d'être des réseaux, de leur rendement et de leurs éléments administratifs. Toutefois, l'examen fait également ressortir un consensus assez large sur les propriétés **qualitatives** des réseaux, c'est-à-dire les éléments jugés définitoires des caractéristiques les plus essentielles des réseaux. Ainsi, les réseaux pourraient être définis comme étant des *tribunes d'interaction sociale* découlant du partage des connaissances et de l'apprentissage réciproque, qui sont fondées sur *les principes de l'appropriation par les membres et de l'engagement interpersonnel* relativement à des objectifs et à des moyens d'action communs, et qui sont *capables de s'adapter* à des contextes locaux fluctuants.

Les réseaux sont, dans la plupart des cas, des innovations sociopolitiques complexes ayant pour but de mettre au point et d'offrir des produits et des services complexes et novateurs dans des contextes changeants et souvent difficiles. Ils constituent l'un des mécanismes qui permettent la mise en œuvre des politiques, tant des politiques formelles de développement des donateurs que des énoncés, plutôt informels, d'objectifs communs de personnes ou d'organismes qui décident tout simplement de travailler en synergie. Les réseaux, étant des innovations à part entière, fonctionnent dans le cadre de

---

[1]Voir par exemple Smutylo et Koala, 1993; Faris, 1991; Moreau, 1991; Faris et Ker, 1988; Glover *et al.*, 1987.

leurs propres « champs d'application » (Najam, 1995, p. 55); ils ont leurs propres objectifs, intervenants, contextes et procédés, lesquels doivent être bien compris et gérés.

Les membres des réseaux et les donateurs, à titre d'intervenants dans des ententes sociales de ce genre, se trouvent forcés de concevoir de nouvelles façons de penser et d'agir individuellement et collectivement pour atteindre des objectifs précis. Ils doivent répondre à de nouveaux types de questions en essayant d'améliorer leur compréhension du mécanisme et d'accroître leur capacité à le gérer : Comment mettre en valeur et évaluer le potentiel d'interaction interpersonnelle et d'apprentissage réciproque du réseau? comment gérer et surveiller les aspects liés aux tâches et aux relations? Comment évaluer la mesure dans laquelle les ressources et les mécanismes concordent avec les objectifs du contenu et des processus?

Sur un plan légèrement différent, nous nous sommes demandés comment les donateurs pouvaient gérer les produits et les ressources des réseaux le plus efficacement possible et s'ils pouvaient se servir du mécanisme comme d'une « stratégie » sans compromettre ni la qualité de la gestion interne, ni la souplesse. Ces questions sont très importantes, surtout dans des milieux de développement et de recherche aussi fragiles que l'Afrique, où la capacité de réévaluer le changement et de s'y adapter est cruciale. De plus, elles touchent au problème de la durabilité, concept qui comprend bien entendu la capacité interne des organisations à surveiller l'évolution de la situation et à s'y adapter.

Telles sont donc les questions auxquelles l'examen essaie de répondre.

Méthode

L'examen a porté essentiellement sur les réseaux **interactifs** de recherche et de mise en valeur du potentiel, au lieu de se pencher sur les réseaux électroniques et les réseaux d'échange de données, qui visent tout simplement à faciliter le stockage et la transmission de renseignements. Ces derniers ont bénéficié de fonds considérables à des fins d'expansion au cours des dernières années. Dans une étude commandée, Ed Weber examine les avantages et les risques associés à ces systèmes dans le contexte du développement. Il arrive toutefois à la conclusion que l'objectif fondamental des réseaux est de *faciliter les rapports interpersonnels et humains, au profit de l'individu et de la collectivité* (Weber, 1995), conclusion à laquelle nous souscrivons. C'est pour cette raison que nous avons mis l'accent sur les réseaux de recherche ayant pour but de permettre aux gens de travailler ensemble à la production et à l'utilisation des connaissances et au perfectionnement des compétences. Ces réseaux sont caractérisés par le large éventail de mécanismes de maillage qu'ils utilisent et par l'aide qu'ils apportent à l'interaction interpersonnelle directe.

L'examen s'est fondé sur des données provenant de plusieurs sources : huit études commandées portant sur certains aspects des réseaux (voir les résumés à l'annexe 1); 84 interviews avec des coordinateurs de réseaux, des employés affectés aux programmes du CRDI et d'autres donateurs (voir la liste à l'annexe 2); les études de dossiers de 30 projets de réseau du CRDI, ainsi qu'une analyse documentaire (Rowan et Bernard, 1993), dont le but était de situer les questions et les problèmes soulevés dans un contexte plus vaste. La conception de l'examen et la méthode adoptée sont qualitatives, les données ayant été recueillies et analysées en fonction d'un ensemble de questions interprétatives : Quelle est la raison d'être des réseaux et comment fonctionnent-ils? Qui en bénéficie? Dans quelles circonstances? Et quelles en sont les répercussions? Le postulat qui sous-tend le présent examen est que **l'efficacité des réseaux dépend de la mesure dans laquelle ils tiennent compte des divers besoins, motivations et capacités des membres, des donateurs et des organismes participants, et, ce faisant, de leur aptitude à s'adapter au contexte qui leur est propre.**

Définitions et objectifs

D'une manière générale, les réseaux appuyés par le CRDI ont trait à trois catégories de produits ou de processus : l'information, la communication et la recherche. Ces catégories sont normalement définies par type, en fonction de leur objet (réseaux de politique technologique), de leur structure (en « toile d'araignée ») ou de leur fonction (petites subventions de recherche). Cela étant dit, un principe traverse en filigrane toutes ces catégories, soit la volonté plus ou moins expresse de renforcer les capacités. Ces descriptions ne brossent toutefois qu'un tableau partiel des activités et de la finalité des réseaux. Les efforts destinés à mieux comprendre les processus relatifs aux réseaux risquent de donner dans l'abstrait, mais notre présent examen cherche tout de même à apporter une aide plus concrète, à savoir attirer l'attention des responsables de la création, de la gestion, de l'utilisation et de l'évaluation des réseaux sur les éléments essentiels du mécanisme et sur les conditions qui lui sont nécessaires, et les aider ainsi à améliorer leurs activités. Pour ce faire, il faudra d'abord déterminer les caractéristiques définitoires et les objectifs nouveaux des réseaux.

Caractéristiques définitoires

Il est désormais de plus en plus ardu de faire cadrer les réseaux avec le contexte dans lequel ils s'inscrivent, puisque les donateurs et les utilisateurs essaient de se servir du mécanisme pour réaliser de nouveaux objectifs et redéfinir leur mandat. C'est pourquoi il est d'autant plus important de comprendre quelles sont les conditions essentielles et les valeurs propres des réseaux, afin que celles-ci soient prises en considération et adaptées, comme il se doit, à des situations particulières et ne soient pas compromises lorsque la situation évolue. Les caractéristiques suivantes semblent s'appliquer, dans une certaine mesure, à tous les réseaux et donc contribuer à la définition du mécanisme. Selon les réseaux, certaines d'entre elles revêtent plus d'importance que d'autres. Les réseaux voués à la réussite sont ceux qui établissent un équilibre constructif, qui convient à leurs objectifs et à leur contexte.

Les réseaux, des ententes sociales

Les répondants étaient presque unanimes à reconnaître la valeur des réseaux en tant qu'ententes polyvalentes pouvant servir à des fins multiples et dans des contextes différents. Les liens techniques ne sont certainement pas sans valeur, mais les réseaux sont de toute évidence bien plus que de simples liens. Ils sont, en définitive, des *ententes sociales* dont le succès et la viabilité dépendent de leurs membres et de l'engagement que prennent ces derniers les uns envers les autres, sur le plan personnel, de mettre en commun des connaissances et d'agir de façon concertée.

> *Les réseaux sont des métaphores plutôt que des concepts bien définis. Vieux comme le monde, ils sont des outils de communication et servent d'intermédiaires entre les gens, leur permettant de réaliser des choses et d'agir en synergie. Nul n'étant autosuffisant, nous devons tous créer nos réseaux d'assistance si nous voulons*

survivre. Nous devons en outre agir en faveur des autres pour assurer leur survie ou accroître l'efficacité de leurs activités. (Cariola, 1995, p. 1)

Les réseaux, des tribunes d'interaction sociale

Les réseaux sont également des *tribunes d'interaction sociale*. Ils peuvent servir de liens informationnels (courrier électronique, bases de données en direct), mais leur réussite est déterminée par la mesure dans laquelle ils permettent aux membres et aux utilisateurs d'entretenir des rapports directs entre eux et de réexaminer leur façon de penser ou d'agir par suite de cette interaction. De même, ils sont plus que de simples moyens de canaliser des fonds ou d'offrir des cours de formation à des chercheurs qui se trouvent en des lieux différents. En effet, ils contribuent à la création de nouvelles relations et permettent aux gens de partager des tâches selon une formule reconnue. D'après tous les cas étudiés, les réseaux jugés efficaces sont manifestement ceux dont les membres, en travaillant en synergie, ont ajouté une valeur à des activités qu'ils auraient réalisées individuellement en l'absence d'un réseau.

C'est dans cette optique qu'on reconnaît l'importance du **processus** de maillage, y compris l'édification d'une culture de réseau où les membres prennent conscience de leur appartenance à un groupe ayant des aspirations communes et des droits et des responsabilités réciproques. En d'autres termes, il s'agit d'établir le principe de *propriété commune*. Même quand le niveau d'intervention des membres était minime et le pouvoir entre les mains du Centre, les réseaux considérés comme fonctionnels étaient ceux où les membres se sentaient aptes à évaluer la qualité des activités, à prendre des mesures correctives et à bénéficier des avantages.

Les réseaux, des possibilités illimitées

L'organisation sociale suppose des structures et des fonctions qui ne sont pas forcément très rigides. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, l'expérience du CRDI en matière de réseaux témoigne d'une grande diversité. La plupart des réseaux peuvent facilement être qualifiés d'*adaptatifs*, dans le sens positif du terme. En effet, ils sont soit *rétroactifs*, dans la mesure où bon nombre de projets, distincts au départ, sont par la suite reliés entre eux en raison de leur complémentarité, de la valeur cumulative des travaux réalisés ou de leur potentiel de formation commune; soit *prévisionnels*, c'est-à-dire mis sur pied dans le but de faire en sorte que les avantages respectifs des intervenants servent à atteindre un objectif plus général et plus noble (voir Glover *et al.*, 1987). Parmi les objectifs typiques de ce genre de réseaux, mentionnons la diffusion des résultats de recherche à plus grande échelle ou la promotion plus intense de l'utilisation de ces résultats, et la possibilité de répandre des compétences spécialisées ou de faire connaître des conclusions au moyen d'une étude comparative. D'autres réseaux ont par ailleurs été formés parce que la structure correspondait bien aux objectifs visés. Les réseaux de recherche agricole à emplacements multiples sont à cet égard exemplaires.

Par ailleurs, nous sommes tombés au cours de notre examen sur un réseau constitué de différents types d'ONG aux Philippines, mis sur pied pour vérifier l'utilité d'une méthode d'apprentissage communautaire aux fins du développement local dans des contextes différents. Subventionné par le CRDI au milieu des années 1980, le projet avait pris la forme d'un réseau *ayant adopté le Système d'information et de planification communautaires (SIPC) comme technique commune de recherche*

participative (Polestino, 1995, p. 11). Le mécanisme de réseau a permis un certain degré de surveillance, d'analyse et d'adaptation comparatives, ce qui n'aurait pas été possible dans le cadre d'essais séparés. En offrant *une base élargie pour l'élaboration d'idées et de mesures diverses*, le projet a donné naissance à un ensemble d'ONG très compétentes, capables d'élaborer, de diffuser et de tester le SIPC dans toute la région. Le réseau a donc favorisé l'utilisation du système et la création de capacités, bien au-delà des plans initiaux du projet, tout en restant assez conforme à un *processus de maillage* bien géré.

Les réseaux dont la raison d'être est d'appuyer d'autres activités constituent un autre type de réseaux adaptatifs. Ces réseaux, au sein desquels les liens sont généralement assez peu contraignants, seraient probablement mieux désignés par le terme « groupes de contacts », mais ils peuvent néanmoins jouer un rôle important dans la prolongation ou l'accroissement de la valeur d'autres activités sans pour autant majorer excessivement les frais généraux. Un gestionnaire de réseau de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) nous a confié qu'il se servait de réseaux de ce genre pour permettre aux participants à des programmes de formation technologique provenant de régions différentes de rester en contact durant l'étape de mise en pratique des connaissances acquises, une fois rentrés chez eux. Pour leur part, les participants aux programmes de formation en échange de données informatisées (EDI) de la Banque mondiale recommandent que l'on se serve de ces liens pour enrichir et préserver les connaissances (English, 1995b, p. 1).

Les réseaux adaptatifs peuvent également avoir une seule tâche explicite, à savoir atteindre un but précis dans les délais prescrits et en étant axés sur le produit :

> ... *pour joindre nos efforts, accomplir le travail et repartir d'où l'on est venu. Rien ne nous empêche toutefois de collaborer à nouveau si l'occasion se présente* (Latin American Information Network). *C'est ce qu'on appelle des « projets-enveloppes », dont la portée et la durée de vie sont limitées. À la fin du projet, le réseau est censé avoir mis au point le produit ou avoir donné une impulsion suffisante pour que le produit soit utilisé.* (AP du CRDI)

Ces réseaux sont ponctuels en ce qu'ils visent souvent à combler des lacunes précises dans certains domaines sectoriels, et ce, dans un court laps de temps. En général, les modalités des ententes, la composition, le plan de travail et le rendement de ces réseaux sont déterminés à l'avance de sorte que les membres affiliés puissent se mettre à l'ouvrage d'emblée. Rarement axés sur le renforcement des capacités, ces réseaux s'appuient sur le savoir-faire relativement spécialisé de personnes versées dans certaines disciplines et capables de mettre rapidement en commun leurs compétences dans le cadre d'un mandat assez bien défini. Les membres agissent en symbiose :

> ... *non pas par faiblesse, mais parce qu'ils sont conscients des avantages qu'il y a à unir leurs forces dans le but d'accomplir une tâche donnée.* (Extrait d'un compte rendu relatant l'expérience d'un réseau multidisciplinaire indien dans l'élaboration d'une loi sur la protection des enfants des rues)

L'interaction au sein de ces réseaux a tendance à être limitée et ciblée, notamment pour confirmer les objectifs, les méthodes et les rôles, assurer la bonne marche des choses, rectifier le tir et confirmer l'obtention des résultats. À la longue, il se peut que des liens durables se tissent, quoique cela ne soit pas l'objectif premier de ces réseaux. Cela dit, la qualité des échanges continue de revêtir une grande importance puisque l'on veut que les résultats dépassent le simple cumul de produits distincts. Même les réseaux restreints supposent des engagements réciproques pour établir et respecter les échéances, négocier les modalités et évaluer le taux de satisfaction à la fin des travaux. Malheureusement, il n'est pas facile d'atteindre cette dimension, en l'occurrence cette forme de **maillage**. Nous avons retenu de l'analyse de l'expérience de l'un de ces réseaux, expérience qui corrobore les écrits portant sur le changement organisationnel, que les spécialistes peuvent être les collaborateurs les plus réticents et les moins disposés à modifier leur mode de pensée pour satisfaire aux exigences de planification et d'intervention propres à ce genre de réseaux (Réseau sur le développement humain et les études familiales).

Les réseaux, des moyens de renforcer les capacités

Le CRDI étant un organisme de développement, nombre de ses réseaux ont comme mandat explicite le *renforcement des capacités* des personnes, des établissements et des secteurs. Les réseaux les plus efficaces sont conçus et gérés conformément à leur mandat, selon un calendrier de travail suffisamment à long terme. Cette façon de faire permet aux employés de déterminer leurs besoins de formation et de s'adapter en conséquence, et de créer des possibilités de perfectionnement offrant aux membres un appui et un encadrement relativement constants. Le dilemme devant lequel sont les bailleurs de fonds de ces réseaux est de trouver le meilleur moyen d'en gérer les coûts, habituellement élevés, et de tempérer les attentes lorsque leurs propres ressources sont limitées et que leurs priorités ne cessent de changer.

Ce ne sont pas tous les programmes de petites subventions qui font partie de réseaux (où le seul dénominateur commun aux bénéficiaires des subventions est d'avoir leur nom sur une liste d'adresses), mais bon nombre des réseaux du CRDI spécialisés dans le renforcement des capacités ont été mis sur pied selon cette formule. Les programmes de petites subventions sont tout simplement des outils qui permettent l'octroi de sommes modestes à un large éventail de chercheurs dans le but de les aider à réaliser des études ponctuelles à court terme sur divers sujets et à des degrés de complexité différents. Dans les cas où ces programmes sont conçus et gérés sciemment comme des **réseaux**, ils visent alors à apporter une valeur ajoutée par l'établissement de liens interpersonnels. Les membres peuvent non seulement obtenir des fonds facilement, mais ils ont également l'occasion d'établir des rapports avec les autres et de s'inspirer de leurs expériences.

Dans certaines régions, particulièrement en Afrique, on se sert souvent des réseaux offrant de petites subventions pour atteindre un objectif plus général, à savoir créer un « milieu de recherche », susceptible surtout de permettre aux chercheurs débutants de prendre de l'assurance, de se tenir au courant et de rester dans leur pays. Donc, ces réseaux ont vocation non seulement à perfectionner les compétences de leurs membres, mais aussi à développer l'esprit communautaire et le sens de l'engagement chez eux, au moyen d'activités de formation conjointes, d'examens guidés par des pairs, de l'encadrement des travaux pratiques et d'échanges entre intervenants de différents endroits. Pour

ce qui est de la viabilité de ces réseaux, on s'est constamment demandé dans quelle mesure ces derniers peuvent vraiment réaliser leur deuxième objectif, le développement social, et même s'ils doivent essayer de l'atteindre. L'évaluation de certains réseaux montre qu'en se consacrant à plusieurs objectifs, ils risquent de n'accomplir aucune tâche de façon satisfaisante. Pour d'autres réseaux, notamment ceux qui évoluent dans des contextes précaires, le fait de ne pas essayer d'atteindre un certain nombre d'objectifs fondamentaux dans un tel cadre de travail intégré équivaut à laisser passer de précieuses occasions. Dans les deux cas, on considère que les réseaux offrant de petites subventions ont un potentiel énorme, quoiqu'il serait bon de les soumettre plus souvent à des évaluations.

Les réseaux, des moyens de préserver les capacités

Selon un membre d'un réseau en Amérique latine, les réseaux informels de groupes d'influence constituent un moyen efficace de « se protéger contre les abus des institutions » en période de répression. D'autres, en revanche, estiment que les réseaux sont importants parce qu'ils contribuent à la création d'un contexte propice à la sauvegarde de **possibilités** bien ciblées de recherche et de développement, en attendant que les institutions politiques et économiques soient de nouveau en mesure d'appuyer la recherche sur les politiques gouvernementales.

Les réseaux remplissent une autre fonction, qui est peu répandue ailleurs dans le monde mais se révèle fort importante en Afrique. Ils permettent de combler les lacunes des établissements plus faibles, tant à l'échelle nationale que régionale. Au cours des dix dernières années, le CRDI a par exemple appuyé, de concert avec divers donateurs, un ensemble de réseaux de recherche en éducation en Afrique orientale, australe et occidentale, dans le but de préserver et de promouvoir les compétences en recherche, de former de nouveaux chercheurs et de susciter de l'intérêt pour les politiques dans un secteur où les problèmes sont considérables, la nécessité d'apporter des améliorations impérieuse et les établissements de recherche, de formation et de prestation d'une fragilité endémique. Toutefois, les efforts de ces réseaux n'ont pas été tout à fait fructueux; les difficultés économiques, sociales et politiques de la région ont sapé le pouvoir des réseaux de susciter et de retenir l'intérêt de personnes compétentes. De plus, ces réseaux ont fait face à un problème majeur : plus les donateurs sont intervenus pour les appuyer, plus il leur a été difficile, semble-t-il, de respecter les objectifs locaux et les engagements institutionnels à long terme dans les limites des ressources existantes.

Cette situation est attribuable en partie au fait que les réseaux ne sont pas des institutions. Un réseau peut compléter le travail d'une institution, mais il ne saurait se substituer à la richesse et à la continuité qu'offre cette dernière, caractéristiques nécessaires pour appuyer le développement des capacités, l'exécution des programmes et l'élaboration des politiques aux niveaux national et local. Les réseaux suscitent de l'intérêt, favorisent la communication et éliminent certains obstacles. Ils jouent un rôle de catalyseur et de rassembleur. Cependant, cela ne dénote pas nécessairement une volonté de prendre racine. Même en Afrique, on émet des réserves quant à l'utilisation des réseaux pour appuyer les institutions plus faibles. Bien que les réseaux dans le domaine de l'éducation et ceux qui œuvrent dans d'autres secteurs donnent aux bailleurs de fonds une certaine flexibilité pour fournir les ressources nécessaires, on continue de s'interroger sur la nature des résultats obtenus et de se

demander s'ils n'ont pas motivé la décision de **ne pas** s'engager dans la création d'institutions, entreprise moins passionnante, mais nécessaire au demeurant.

Les réseaux, des catalyseurs de créativité et de prise de risques

Enfin, la dernière grande fonction des réseaux, bien que souvent passée sous silence, consiste à *créer une marge de prise de risques*, pour fournir aux gens et aux institutions un espace intellectuel, affectif, professionnel et stratégique leur permettant d'entreprendre des activités nouvelles, aléatoires ou en quelque sorte inhabituelles, sans avoir à prendre des engagements excessifs. À ce chapitre, un groupe de militants en faveur des réseaux en Asie y voit le rôle catalyseur des réseaux[2] :

> *... fournir la masse critique qui permet d'aller au-delà du simple partage et d'être en mesure de militer en faveur du changement et de le rendre possible. Les réseaux apportent une dimension intersectorielle aux débats stratégiques [...] et assurent la protection des interlocuteurs qui proposent des variantes [...] offrent aux professionnels et aux décideurs une marge de manœuvre pour explorer et être créatifs, dans un contexte de « responsabilités temporairement inexistantes ». Ils sont un moyen d'encourager la pensée latérale et d'élaborer de nouveaux programmes qui pourraient finir par s'intégrer à la norme. Enfin, ils libèrent leurs membres des contraintes institutionnelles.*

Nouvelles finalités

Il arrive souvent que les auteurs de documents qui traitent des réseaux se servent de métaphores, surtout pour expliquer la répartition de l'information et des pouvoirs. C'est ainsi que les réseaux deviennent des toiles d'araignée, des filets de pêche, des branches d'arbres ou des roues. Or, peu de documents de planification de réseaux semblent faire appel à ce genre d'images; ils ont plutôt tendance à décrire la fonction des réseaux de manière plus prosaïque en employant des termes comme mécanismes coordinateurs et consultatifs, critères de sélection et flux de ressources. C'est dans cette optique, et en adoptant une conception un peu plus qualitative de la finalité des réseaux, que l'examen a permis de cerner plusieurs types de nouveaux réseaux qui sont autant de formes différentes d'acheminement de l'aide.

Réseaux de liaison

Certains réseaux, qui sont encore à l'état naissant, notamment dans le secteur des ONG, s'imposent de plus en plus comme des mécanismes permettant aux membres de créer, de mobiliser et d'améliorer les relations avec les agences internationales et les donateurs. Ces **réseaux de liaison**, en tant que points de contact, visent essentiellement à protéger les petites ONG et les groupes communautaires,

---

[2] Ce groupe a été mis sur pied à l'occasion d'un atelier d'examen des réseaux qui a eu lieu à Singapour en janvier 1994; l'atelier a attiré des membres de réseaux affiliés à des universités, à la fonction publique et à des ONG de la Thaïlande, de Sri Lanka, de l'Inde, du Bangladesh, des Philippines, de la Malaisie et de l'Indonésie.

et à permettre aux bailleurs de fonds de faire affaire directement avec ces groupes et d'une manière plus itérative qu'ils ne pourraient le faire autrement, à assurer la continuité des activités réunissant plusieurs donateurs et à servir d'intermédiaires entre des visions du monde et des langues souvent très différentes. Ils peuvent en outre aider les donateurs à se mettre en rapport avec les partenaires les plus adéquats, de la manière la plus pertinente qui soit, pour surveiller l'exécution des programmes et en dégager les leçons.

Réseaux conjecturaux

D'autres réseaux du Centre, peu nombreux mais suscitant un intérêt grandissant, ont une orientation *conjecturale* à long terme. Il s'agit de réseaux conçus avec une sorte de vision initiale relativement générale et dont le but est d'appuyer l'exécution d'un nouveau programme de recherches en permettant à un nombre indéterminé d'éléments du milieu de la recherche et de celui des décideurs d'agir en toute autonomie. La promotion, par le maillage, de la recherche en matière de politiques sociales en Afrique occidentale illustre fort bien ce type de réseaux. Ceux-ci cherchent en outre à être des pionniers pour ce qui est de définir de nouveaux secteurs d'intérêt en faisant appel, dans un premier temps, à des disciplines et à des membres fort diversifiés et en prévoyant de se doter par la suite d'orientations mieux définies, au fil de l'évolution des idées et du réseau. Leur démarche tient davantage de l'évolution guidée que de la création contrôlée.

> *Il faut d'abord définir une vision qui porte sur plusieurs années, puis mettre sur pied le réseau graduellement [...] en laissant une marge de manœuvre pour l'action autonome d'autres intervenants du milieu de la recherche. Ce nouveau mode de pensée demeure inexploré et pourrait ultérieurement s'appliquer à toutes les disciplines. Il n'y a pas de lien naturel entre l'idée de départ et le réseau établi; c'est une idée qui germe d'abord dans l'esprit de l'administrateur de programmes (AP) et de quelques chercheurs. (AP du CRDI)*

Plates-formes d'action

Relativement rares parmi les réseaux du CRDI mais de plus en plus fréquents parmi les groupes au sein de la société civile, des réseaux dotés de liens souples et servant de **plates-formes d'action** sont formés par des personnes et des groupes qui cherchent à se donner un soutien moral, à perfectionner leurs compétences ou à avoir plus de poids en conjuguant leurs efforts. Les ONG se servent de ces réseaux pour établir de nouvelles alliances et élaborer des cadres stratégiques et des moyens de négocier avec les responsables du développement et des politiques. Les liens établis entre les pouvoirs publics et les groupes de lutte contre la pauvreté urbaine en Indonésie et en Thaïlande, et entre le gouvernement et les « groupes de la base » aux Philippines, illustrent bien cette démarche.

Aux Philippines presque toutes les ONG y ont recours. À mesure que les capacités de programmation et les compétences en analyse politique et sociale et en gestion s'améliorent, les ONG et les organisations de la base du pays concluent diverses ententes de réseau, aux niveaux national et local, avec le gouvernement, les donateurs et la communauté internationale, et cela vise tous les types et tous les secteurs. Quoiqu'ils aient plusieurs objectifs particuliers, ces réseaux visent essentiellement:

[...] à envisager l'avenir et à le façonner au lieu de rester passif [...]. [Cela] exige une symbiose et une synergie entre une multitude de points de vue, si l'on veut être en mesure de se doter d'une vision [...]. C'est en cela que les réseaux sont les plus utiles, puisqu'[ils] facilitent le rassemblement de personnes ayant des points de vue divergents et d'organismes ayant des compétences différentes. (Polestico, 1995, p. 8)

On commence de plus en plus, à l'échelle des régions, à utiliser les réseaux pour contrebalancer les puissantes alliances entre les donateurs et d'autres associations occidentales, en favorisant l'élaboration de nouveaux modèles de développement et la participation de nouveaux intervenants. Ces alliances, souvent caractérisées par leurs visées conjecturales (décrites plus haut), peuvent être constituées d'organismes assez différents les uns des autres qui partagent la même vision du développement. Elles essaient de tirer parti de manifestations telles que la CNUED et le Sommet social pour donner une dimension internationale à des questions clés comme la pauvreté, l'exclusion et l'équité, en misant sur le nombre élevé de groupes présents, les différents courants représentés et la force de leur détermination.

Bien que ces réseaux puissent bénéficier du soutien de donateurs externes, ce qui est souvent le cas, ils s'appuient habituellement sur des assises et des programmes de leur propre conception, sur des membres qu'ils choisissent eux-mêmes et sur l'autoévaluation de leur valeur et de leur réussite. Les contributions externes sont évidemment importantes, mais on accorde la priorité à la protection des capacités internes d'autodétermination. Même quand les membres n'entretiennent pas de rapports étroits entre eux, ils cherchent à atteindre un équilibre entre l'importance de la contribution du donateur et les risques associés à l'abandon des priorités locales pour répondre à ce qu'il exige, soit des calendriers prévisibles et des résultats tangibles et immédiats.

Réseaux non traditionnels

Le maillage au sein du CRDI est en train de suivre une nouvelle orientation. En effet, on met désormais l'accent sur les *intervenants et les groupes non traditionnels*, en particulier les collectivités indigènes. Même si l'expérience à ce chapitre est encore récente et si, comme le suggère Michaud (1995) dans son étude, la valeur des réseaux constitués en bonne et due forme n'est pas aussi directement évidente pour ces groupes que celle des systèmes de recherche traditionnels, la souplesse inhérente aux réseaux favorisera le déploiement d'efforts considérables en vue de l'élaboration de mécanismes viables avec ces nouveaux intervenants. Les réseaux peuvent s'adapter au contexte plus facilement que les institutions. Ils servent leurs membres et les institutions affiliées en leur fournissant des intrants, avec tact et d'une manière progressive, et en établissant des objectifs adaptés à la capacité et aux besoins de ces derniers.

Un réseau réunissant divers parlements d'Afrique australe en est un bon exemple. Bien que ces parlements soient encore à l'état naissant et qu'ils évoluent dans un climat politique marqué par l'incertitude, ils doivent agir rapidement s'ils veulent établir des systèmes démocratiques fiables et efficaces, tout en élaborant des lois. Quoiqu'évoluant dans des contextes différents et contraints de composer avec des pressions et des capacités différentes, ces parlements, ayant des mandats semblables et des difficultés comparables à surmonter, se servent du maillage pour mettre en commun

des renseignements, des expériences et des analyses et pour arriver à la subdivision graduelle des fonctions ou des activités nécessaires pour répondre à l'éventail de leurs besoins :

> *[...] être rentables tout en optimisant les ressources et en les mettant en commun [...] (la capacité qu'a le réseau de) renforcer les institutions et leurs structures opérationnelles (c'est-à-dire les comités législatifs) au-delà des disciplines de parti pourrait en faire une forme moins politisée et, par conséquent, plus intéressante, de perfectionnement des assemblées législatives.* (Smyth, 1995, p. 2)

En laissant une marge de manœuvre et en limitant les risques, le réseau cherche *[...] à faciliter et à favoriser la compatibilité des bases de données et des systèmes, et à fournir des assises pour ce faire*, ce qui permettra à ses membres d'adopter plus tard des structures d'information plus permanentes pour lesquelles ils ne sont pas encore prêts.

Réseaux d'accès

Même si le CRDI n'a rien fait jusqu'à présent pour mettre sur pied des réseaux établissant des liens entre les secteurs du développement, de la recherche et des affaires, tout semble indiquer que des efforts sont actuellement déployés en ce sens. Le Réseau panasiatique (PAN-Asia) est un mécanisme électronique souple qui relie des bases de données sectorielles, géographiques et nationales. Ce réseau est novateur de par sa portée et la diversité de ses membres, dont certains bénéficient de l'appui du Centre tandis que d'autres versent des contributions pour en faire partie. Toutefois, il ne constitue pas un réseau dans le sens d'un regroupement social qui aurait pour objectif de favoriser des possibilités nouvelles de perfectionnement ou de mobiliser les membres en vue d'autres formes d'action. C'est plutôt un **réseau d'accès** qui peut facilement renforcer ou stimuler ce genre d'alliances.

Un autre exemple de réseau reliant le monde des affaires au milieu du développement est le Réseau asiatique de bases de données sur la santé, l'environnement et les sujets connexes — réseau AHEAD). Ce réseau, qui se spécialise aussi dans les bases de données, a pour but de créer une synergie entre certaines institutions menant des activités de recherche dans le domaine de l'environnement et de la santé, qui ont déjà reçu l'aide du CRDI pour préparer, commercialiser et gérer un disque CD-ROM commun. Il s'agit en fait d'un réseau destiné à former une association commerciale *[...] en réunissant des ressources en vue de réaliser des objectifs communs, à savoir accroître l'utilisation des bases de données de ses membres et améliorer celles-ci grâce aux compétences et aux recettes découlant de ce maillage* (coordinateur du réseau AHEAD). En tant que projet à court terme, axé sur des tâches précises, le réseau joue un rôle de catalyseur dans la mesure où il vise à lancer une entreprise autonome et lucrative; il ne se veut pas une structure permanente.

Structures et fonctions

Indépendamment de leur provenance, de leur mandat ou de leur durée, même dans le cas des réseaux les plus structurés, l'étape de la mise en œuvre entraîne inévitablement des ambiguïtés et un relâchement par rapport aux paramètres initiaux. Lorsque les réseaux sont en fait des associations de bénévoles servant une cause commune, la tendance des membres à agir à titre personnel doit être compensée d'une manière ou d'une autre par le désir du groupe de coopérer. Les réseaux sont efficaces quand ils arrivent à atteindre cet équilibre et à le conserver, malgré les changements qui viennent forcément bouleverser régulièrement le milieu de travail, l'interprétation que les membres font des objectifs du réseau et leur engagement à son endroit.

> *[...] la structure d'un réseau dépend non seulement de son rôle mais aussi des personnes qui en font partie. Les réseaux fournissent une infrastructure d'information et de services, **de même qu'un mécanisme dynamique** d'évolution et d'adaptation au changement. Il ne faut pas les enfermer dans une structure trop rigide et, même dans les structures plus rigides, il faut conserver des liens officieux. De toute façon, ils sont inévitables.* (Atelier de réseaux asiatiques)

Les réseaux appuyés par le CRDI présentent une certaine constance en ce qui a trait à la rigidité de leur conception, à la spécificité des résultats attendus et aux exigences de reddition de comptes à l'égard des ressources utilisées. Or, s'il est naturel qu'un donateur comme le CRDI s'attende à des intrants et à des résultats fiables, cet état de choses a cependant pour effet de limiter la marge de manœuvre dont on dispose. En fait, la difficulté tient à la nécessité de donner suite aux préoccupations légitimes du donateur en matière de prévisions et de responsabilités, tout en laissant aux réseaux toute la souplesse et toute l'adaptabilité nécessaires pour qu'ils puissent pleinement exprimer leur dynamisme et leur valeur propre.

Les réseaux, qui sont des regroupements sociaux aux liens très peu contraignants et aux emplacements multiples, sont particulièrement efficaces lorsqu'ils arrivent à susciter un sentiment d'appartenance, à accueillir de nouveaux membres et à en laisser partir d'autres, et à asseoir leur crédibilité. Autrement dit, il s'agit d'établir et de gérer une organisation susceptible d'être reconnue, et non une simple entité juridique. Un réseau qui réussit à atteindre cet idéal prend appui, pour ce faire, sur deux autres facteurs essentiels à son fonctionnement, la coordination et le leadership. Ces deux facteurs se chevauchent et sont en interaction. Dans ce contexte, l'efficacité du leadership se traduit par une coopération interne suffisante pour permettre aux membres de trouver un avantage à travailler ensemble à partir de ce que chacun d'eux apporte à l'exercice.

En dernière analyse, la coopération entre les membres est une condition sine qua non du travail en réseau, car les membres en sont à la fois les auteurs et les maîtres d'œuvre. Le leadership est important dans la mesure où il est au cœur de la fonction de coordination, mais encore faut-il que les membres acceptent de se plier à cette coordination et exercent véritablement leur leadership là où il

convient au sein de l'organisation. Si, pour qu'un réseau soit durable, il est obligatoire d'en utiliser les produits, cette condition est rarement suffisante. Au-delà des produits fournis aux clients, le réseau dépend étroitement, pour sa survie, du sentiment de satisfaction personnelle et professionnelle qu'il suscite chez ses membres.

La plupart des réseaux comptent différents types d'adhérents : un noyau constitué de personnes chargées de l'élaboration du programme et de personnes qui privilégient l'action, et des membres utilisateurs périphériques. Les premiers sont *[...] les « bougies d'allumage » et les dirigeants de l'organisation [...] Ils vouent un intérêt véritable au réseau, exercent une certaine persuasion, évitent la confrontation, connaissent le domaine et sont respectés* (AP du CRDI). Les autres font partie du réseau, mais n'y contribuent guère autrement qu'en utilisant son information et ses produits (revues spécialisées, bulletins d'information, etc.).

Dans le contexte des réseaux, la coordination et le leadership sont dits efficaces, d'après les personnes que nous avons interviewées, s'ils permettent *[...] d'assurer la médiation, de servir d'intermédiaire auprès des donateurs, d'encadrer les membres plus faibles et de déterminer les ressources* (atelier du Réseau asiatique sur la santé des poissons). Ils sont également efficaces s'ils **laissent** aux membres une certaine souplesse et une marge de manœuvre, et s'ils reconnaissent leurs idées, **acceptent** les opinions divergentes et les idées nouvelles, et **encouragent** le perfectionnement des compétences, la prise de risques et les échanges ouverts. Il faut aussi, s'ils veulent être efficaces, qu'ils soient suffisamment solides pour continuer à convaincre les membres de la viabilité du réseau et de l'utilité de l'adhésion à celui-ci. Sans cette capacité centrale, en particulier dans les réseaux créés à l'initiative de gens de l'extérieur, *[...] les membres ont tendance à ne pas tenir compte du réseau et à traiter directement avec le donateur* (AP du CRDI), ou à se servir du réseau comme tremplin pour établir d'autres contacts, ce qui a pour effet, à long terme, d'anéantir les chances du réseau de fonctionner de manière cohérente.

Le concept de niveaux multiples peut être utile quand on cherche à définir une bonne structure de gestion de réseau. Qu'elle existe à dessein ou qu'elle se soit simplement imposée d'elle-même, cette structure de gestion permet de regrouper les multiples fonctions et programmes d'activités des réseaux en segments plus faciles à traiter, et donc d'aborder toute une variété de questions sans avoir besoin pour autant de toute la gamme de structures fixes d'une institution. Ainsi, les réseaux EDI/TID de la Banque mondiale sont conçus de manière à pouvoir exécuter diverses tâches exigeant une vaste gamme de compétences :

> *Les partenaires du réseau sont habituellement répartis entre plusieurs paliers. Au premier palier se trouvent les donateurs et les établissements responsables de l'exécution et de l'administration des programmes. C'est à eux que revient aussi la prise de décisions. Au deuxième palier se trouvent les établissements qui participent continuellement à la mise en œuvre des activités régionales et nationales financées par le programme. [...] Au troisième palier se trouvent les établissements qui ne participent qu'à l'occasion et seulement aux activités nationales spéciales. Les*

> *programmes sont un moyen pour différentes institutions de mettre leurs compétences en commun.* (English, 1995a)

La plupart des réseaux créés à l'initiative de donateurs, y compris ceux qui le sont par le CRDI, s'articulent autour d'un mécanisme central de coordination bien défini, d'un secrétariat ou d'un agent central, qui s'occupe de maintenir la communication, de servir de point de contact pour les gens de l'extérieur et de rendre des comptes sur le plan administratif. Lorsque les réseaux sont touchés par l'instabilité politique ou par un grand roulement au sein de leurs membres (comme le réseau des parlements d'Afrique australe), les mécanismes centraux peuvent aussi être garants de la continuité, de la stabilité et de la « mémoire institutionnelle » du réseau (Smyth, 1995, p. 4). Dans certains réseaux, la fonction centrale est confiée à tour de rôle aux différents membres dans l'espoir d'inspirer un profond sentiment d'appartenance au réseau. Cette manière de faire, toute démocratique qu'elle soit, présente l'inconvénient d'exiger du temps et de ne pas avoir la même priorité dans toutes les cultures. Dans la pratique, les coordinateurs nommés à l'origine voient souvent leur mandat renouvelé, parfois au détriment du réseau, car cela diminue l'enthousiasme des membres et n'a pas l'effet stimulant qui accompagne parfois l'arrivée d'une nouvelle direction.

Pour terminer, si un critère s'impose dans l'évaluation de l'efficacité d'un réseau, c'est sans doute la capacité d'apprentissage de ses membres. Pour cela, ils doivent être prêts à s'engager, à recueillir de l'information, à se défaire de leurs vieilles habitudes et attitudes, à expérimenter, à prendre des risques et à s'adapter. Cette capacité d'apprentissage est importante au moins sur deux plans : elle permet d'atteindre les objectifs en matière de contenu et de produit, et elle permet de créer et de gérer le réseau lui-même. Il est important que cet apprentissage se fasse chez tous les participants, à savoir les donateurs, les institutions et les particuliers. Pour travailler en réseau, il faut acquérir certains comportements : le respect de l'autonomie, l'acceptation du partage des responsabilités, la tolérance à l'égard de l'ambiguïté souvent marquée des objectifs et des rôles, et l'acceptation du caractère imprévisible de l'avenir. Les réseaux qui ne se soucient guère de cette forme d'apprentissage et qui ne tirent pas parti du temps, des possibilités et des ressources qui s'offrent à eux pour acquérir et mettre en pratique ces compétences, semblent ne jamais atteindre d'autres objectifs que ceux axés sur les tâches.

Facteurs de réussite et causes d'échec

Dans l'examen de l'expérience des réseaux, nous avons essayé de faire ressortir les principaux facteurs qui déterminent la réussite ou l'échec de ces derniers, c'est-à-dire les conditions qui semblent être indispensables à la bonne marche des réseaux ainsi que celles qui la compromettent. De nouveau, nous avons mis l'accent sur les réseaux qui, soit explicitement, soit implicitement, comprennent une dimension **sociale** et qui ne sont pas de simples moyens d'établir des liens entre des unités distinctes. Nous avons alors retenu les nombreuses conditions qui suivent.

Gestion interne flexible

Apparemment, les réseaux qui visent à promouvoir les relations, à renforcer les capacités, à mobiliser les efforts conjoints ou à stimuler les initiatives obtiennent de meilleurs résultats quand ils ciblent l'interaction sociale. Or, ce type d'interaction a plus de chances de se produire si la gestion du réseau est souple et interne. Certains réseaux rassemblent des gens dans le but d'**accomplir une tâche commune** (p. ex., réunir des scientifiques du secteur des pêches et des agronomes en vue de mettre au point une nouvelle technique agricole). D'autres, en revanche, mettent en rapport des personnes partageant les mêmes préoccupations pour **donner davantage de poids à des efforts individuels et en élargir la portée** (p. ex., la campagne pour l'allaitement naturel au cours des années 1980, à laquelle ont participé des professionnels de la santé, des consommateurs, des parents et des ONG). Il ressort de l'examen que, peu importe leur objectif premier, les réseaux deviennent plus forts et, au bout du compte, plus viables lorsqu'ils assument en partie les deux fonctions, à savoir créer une solidarité autour d'un objectif commun et permettre aux membres d'accomplir ensemble des tâches communes.

> *Les réseaux doivent édifier une culture favorisant la simplicité s'ils veulent conserver un caractère familier. Autrement, ils risquent de devenir trop axés sur les tâches, de ne pas être suffisamment englobants ou interactifs, d'être incapables de garder des liens avec la réalité ou d'encourager leurs membres à s'entraider. Toutefois, il est essentiel de souligner l'importance des tâches et du professionnalisme, notamment quand les réseaux comprennent des groupes comme le gouvernement. Il faut donc établir un équilibre, c'est-à-dire former une famille, oui, mais dotée d'une structure professionnelle.* (Directeur adjoint, PhilDHRRA)

S'il se limite au deuxième objectif (soit assurer la bonne marche des affaires sans viser à créer une identité commune), le réseau restera vraisemblablement tributaire du responsable externe qui l'a mis sur pied, souvent le donateur; il sera moins intéressé à ce que ses membres mobilisent ou produisent eux-mêmes des ressources; et il risquera de perdre de vue le contexte national. En fait, il laissera les objectifs initiaux (souvent établis par le donateur) continuer d'orienter ses activités, au lieu de chercher à les adapter ou à les intégrer en fonction de la situation et des besoins locaux.

Cette idée est corroborée par les fréquentes références, tout au long de l'examen, à la notion que l'on pourrait désigner par le terme **appartenance**, défini comme étant la clé de la viabilité des réseaux. L'appartenance, généralement manifeste dans les cas où les membres sont activement engagés dans les activités du réseau, signifie que les *membres travaillent au sein d'un réseau et non pour lui* (AP du CRDI). En ce sens, ils ne se contentent pas d'effectuer le travail du réseau, mais s'assurent aussi que ce travail continue d'être important, bénéfique et bien exécuté :

> *[...] chaque fois que le réseau a besoin de vous, vous devez répondre présent; vous devez faire en sorte que les anciens membres demeurent actifs et vous devez attirer de nouveaux membres. Il vous faut continuer de créer des produits et de mener des activités visibles et conjointes.* (Réseau de recherche qualitative thaïe)

L'appartenance pose également problème pour les donateurs, puisque ceux-ci doivent « lâcher du lest » à mesure que les membres assument plus de responsabilités au sein du réseau. Cette situation n'est facile ni pour les uns, ni pour les autres :

> *Nous créons un réseau et les gens sur le terrain nous disent qu'il nous appartient : ils ne prétendent pas en être les propriétaires. Durant la première phase du réseau, le CRDI est très actif, très présent. Mais comment en arriver à la phase où il faut lâcher du lest? Cela soulève par ailleurs le problème de la responsabilité. Supposons que le réseau est opérationnel et autonome et que quelqu'un prend une décision qui se solde par un échec; la responsabilité en sera-t-elle alors imputée au CRDI?* (AP du CRDI)

Il ressort de l'évaluation interne d'un réseau sud-asiatique que ce dernier n'a pu appliquer le principe de l'appartenance en raison d'une *philosophie de contrôle excessif [...] attribuable à l'argent des bailleurs de fonds*. Il n'y avait certes pas de doute sur la qualité des travaux, mais on s'interrogeait néanmoins sur la viabilité et l'utilisation au niveau local du réseau. Il aurait fallu être encouragé à faire davantage *sans l'incitation que représentent les fonds des donateurs*.

L'appartenance est une condition essentielle à un réseau qui réussit et elle en est aussi une résultante. En effet, *l'impulsion doit provenir des membres éventuels, qui apprécient la valeur du réseau et qui sont disposés à en être responsables* (AP du CRDI). Il est possible que les particuliers et les établissements se joignent à un réseau en vue d'en retirer quelque chose, mais apparemment, ils ne **restent** actifs que tant que leurs objectifs, explicites ou implicites, concordent avec ceux des autres membres et tant que le réseau donne plus de valeur à leurs efforts.

> *Pour faire partie d'un réseau, il faut avoir une bonne raison et une structure suffisante pour mobiliser les membres, maintenir leur intérêt, évaluer leurs activités et chercher à atteindre un but précis. Les racines d'un réseau sont des membres engagés qui ne cherchent pas uniquement à se réunir, mais plutôt à se regrouper pour échanger des idées, puis à rentrer chez eux avec d'autres points de vue et des stratégies pour les concrétiser, de leur propre chef. Le réseau doit servir à faire*

germer des idées qui se répandront d'un pays à l'autre. (Coordinateur du Groupe de consultation et d'examen de la recherche pour l'Asie du Sud-Est)

L'enrichissement par la diversité

Le succès d'un réseau dépend également d'un facteur secondaire, mais important, à savoir la diversité de ses membres. La diversité est souvent inévitable. En effet, les réseaux *[...] attirent des gens qui ont des bagages très différents; ils sont parfois de véritables creusets* (AP du CRDI). Si on la gère bien, c'est-à-dire si on explore les différences et si on collabore dans le cadre d'activités conjointes, la diversité des expériences, des connaissances et des intérêts offre la possibilité de découvrir, d'apprendre, d'intégrer de nouvelles idées et de mettre en pratique de nouvelles aptitudes.

Les différences peuvent cependant engendrer des conflits et saper la collaboration et les échanges nécessaires à la bonne marche du réseau. L'un des principaux rôles que doivent assumer les animateurs des réseaux, ceux des réseaux multidisciplinaires et régionaux en particulier, consiste à aider leurs membres à composer avec les aspects négatifs de la diversité. Pour ce faire, ces réseaux doivent créer une culture qui leur est propre en cherchant à dégager et à définir des objectifs précis, en donnant aux membres le sentiment d'un but commun et en établissant un minimum de valeurs communes.

Les réseaux sont par ailleurs aux prises avec une autre difficulté, soit le taux élevé de roulement des membres. Cette situation peut être bénéfique en ce qu'elle peut résulter en un apport de sang neuf, mais elle peut également affaiblir les efforts déployés pour renforcer les capacités du réseau : *la formation doit parfois être interrompue en raison du départ des membres concernés; le taux de roulement étant élevé, le réseau ne dispose plus de personnel qualifié pour assurer la formation — par conséquent, la formation n'est jamais finie au sein d'un réseau* (AP du CRDI). C'est dans ce contexte que l'on reconnaît le mérite de l'importance accordée par d'autres examens de réseaux à la surveillance des systèmes internes (*voir* Smutylo et Koala, 1993); cela constitue en effet un moyen d'assurer la continuité de la réflexion et de l'apprentissage à l'interne.

L'élaboration d'un consensus

La réussite d'un réseau est déterminée en outre par deux facteurs interreliés : des objectifs clairs et une orientation précise. Cela dit, il n'est pas indispensable que les objectifs soient établis dès le début sans ambiguïté. Dans un premier temps, il suffit qu'ils soient assez bien définis pour que les membres les comprennent et les approuvent avant de décider de se joindre au réseau. Par la suite, les membres devraient être expressément encouragés à contribuer activement à la formulation, à l'évaluation et à la redéfinition des objectifs. Cette façon de procéder exige la mise en place, de concert avec les donateurs et les clients, de mécanismes au sein du réseau pour favoriser la réflexion, les échanges et l'adaptation des objectifs de manière à tenir compte des changements qui se produisent dans le milieu de la recherche et dans les contextes politique et économique externes du réseau, ainsi que pour permettre l'exécution graduelle du programme de travail.

L'établissement d'objectifs clairs et ciblés pose un problème pour la majorité des réseaux. Cette difficulté tient au fait que ces derniers ont souvent des objectifs de production et de processus **multiples**, c'est-à-dire des tâches à accomplir (assurer la formation, effectuer des recherches) et des relations sociales à favoriser. Cela se révèle encore plus ardu lorsque les réseaux ont été créés par des donateurs, puisque ces derniers doivent en plus tenir compte du programme du bailleur de fonds. L'examen des réseaux nous porte à croire qu'il n'est pas toujours facile pour eux d'atteindre tous leurs objectifs :

> *[Le projet] n'a pas réussi à atteindre son objectif de mettre sur pied un réseau de départements et d'institutions, probablement faute d'objectifs clairs [...] il aurait dû être clair que l'intention était d'amener les différentes institutions à se considérer mutuellement comme des partenaires; [...] le projet ne nous a pas incités, nous les membres, à tenter d'en arriver à une autre forme de consensus.* (Réseau sur le développement humain et les études familiales)

La gestion du changement

Il ressort de ce qui précède que la capacité de s'adapter à l'évolution de la situation au fil du temps est un facteur déterminant de la viabilité de tout réseau. Les réseaux peuvent atteindre leur plein potentiel s'ils ne sont pas rigides et si on les encourage à évoluer. La capacité d'accueillir le changement et de le gérer de manière constructive constitue donc un indicateur important de la solidité du réseau (contrairement aux institutions pour qui la stabilité est plus cruciale). Des animateurs charismatiques d'une part et des membres dynamiques et dévoués d'autre part, ainsi qu'une structure hiérarchique minimale et des procédures administratives réduites et souples sont d'autres facteurs susceptibles de favoriser l'adaptabilité du réseau. Il convient par ailleurs de souligner la nécessité de *tolérer l'ambiguïté et la variabilité dans la planification et la mise en œuvre des activités, de manière à s'adapter aux besoins des différents membres et aux situations nouvelles; de permettre aux membres de convenir de leurs propres conditions, au-delà de leurs différences institutionnelles et personnelles.* (Réseau sur le développement humain et les études familiales)

La capacité des réseaux à gérer le changement est illustrée par l'expérience du Réseau sur les femmes et la gestion des ressources naturelles (WEDNET) en Afrique, qui a progressivement changé d'orientation. Ce réseau qui, au départ, avait vocation à réaliser et à coordonner de la recherche universitaire, se spécialise désormais dans l'adaptation des résultats de recherche à des fins d'utilisation par la collectivité et de sensibilisation. Il a remplacé ses principaux membres, les chercheurs, par des ONG, effort d'adaptation jugé essentiel pour que WEDNET, en tant que réseau, appuie le développement (et non les chercheurs), favorise l'établissement de meilleurs liens avec les collectivités et permette aux ONG d'exprimer les débats de manifestations telle la Conférence des femmes à Beijing en une langue et en des concepts susceptibles d'être comprises par les personnes concernées.

Parmi les autres facteurs qui caractérisent l'évolution harmonieuse des réseaux, on retrouve la constance des membres, la coordination entre le réseau et les donateurs, l'élaboration d'outils de

maillage (perfectionnement, par exemple, de compétences en négociation, en communication et en gestion), ainsi que, pour encadrer tous ces éléments, la reconnaissance expresse de la valeur du processus même de gestion du changement. Mentionnons à cet égard l'évolution du Réseau de conchyliculture, qui en est arrivé à faire maintenant partie, avec d'autres, d'un réseau de recherche sur les ressources côtières davantage intersectoriel. Ce changement a été perçu, du moins en partie, comme découlant de la combinaison de tous ces facteurs, en dépit de ressources moindres et d'un mandat plus restreint. Au fil des ans, les principaux participants au réseau sont restés les mêmes et, ensemble :

> *[ils ont] assoupli les critères d'admissibilité au réseau et se sont mis en rapport avec de nombreux scientifiques de pays en développement ayant des intérêts semblables. Comme principal outil de communication, ils ont choisi le bulletin [...] Ils se sont [en outre] penchés sérieusement sur la définition des orientations futures, au moyen d'échanges avec des administrateurs de programmes du CRDI [...] lors des débats de la réunion annuelle de programme [...] et d'échanges avec d'autres donateurs et institutions.* (Newkirk,1993, p. 2)

Risques courus et équilibres à atteindre

Risques courus

L'examen a révélé un certain nombre de problèmes associés aux réseaux et au maillage. On est arrivé à la conclusion que le mécanisme n'est pas sans présenter certains risques pour les donateurs, les membres ou même le milieu dans son ensemble. Les réseaux ne peuvent exercer qu'un contrôle limité sur ce qui se passe au sein de leur structure. Ils se plient difficilement à toute forme de surveillance et ne donnent guère de signes précurseurs lorsqu'ils se mettent à dévier de leur route. Les régions où il est particulièrement important de pouvoir compter sur des réseaux bien gérés sont souvent celles où, justement, l'irrégularité des communications, la faiblesse des institutions et le manque de ressources humaines et d'infrastructures viennent le plus compliquer la bonne marche des réseaux.

Le coût des réseaux — en argent, en temps et en énergie — est élevé, particulièrement au départ; c'est pourquoi le fait qu'un réseau ne dure pas plus de deux ou trois ans constitue un gaspillage singulièrement onéreux. Fait souvent frustrant pour les donateurs et les membres qui veulent obtenir des résultats rapidement ainsi que des effets faciles à constater, les réseaux ont besoin de temps pour se doter de solides assises (d'une période variant de cinq à sept ans, selon les estimations; *voir* Smutylo et Koala, 1993), pour établir des liens avec les décideurs et pour acquérir une légitimité dans leur champ d'activité. Paradoxalement, les pressions exercées sur les réseaux pour qu'ils affichent des résultats et des progrès tangibles à brève échéance, et la décision de cesser d'emblée de les soutenir lorsqu'ils ne le font pas, risquent de saper les capacités et les répercussions qu'ils cherchent à obtenir : *les réseaux ne peuvent être productifs en quelques années seulement; les fondements ont été posés et les possibilités sont là, mais il existe un risque que tout cela disparaisse si les donateurs se retirent trop tôt. C'est un peu comme si on cessait de tenir la main du petit enfant tandis qu'il est en train d'apprendre à marcher.* (AP du CRDI)

Les réseaux exigent beaucoup de main-d'œuvre : *[...] il faut s'en occuper sans cesse jusqu'à ce qu'ils se concrétisent et fonctionnent. Il s'agit d'une entité plutôt abstraite, qui est là quelque part, difficile à concevoir, difficile à saisir. Ils demandent un engagement permanent* (AP du CRDI). Ils présentent également des modalités de fonctionnement difficiles à gérer : *ils ont tendance à se transformer en « clubs » — il est difficile d'y faire entrer de nouveaux membres, de fixer de nouvelles orientations. La lassitude finit par s'emparer des membres et des donateurs.* (AP du CRDI)

Les réseaux font peser des risques sur leur champ d'activité et sur leur milieu de recherche. Lorsque des ressources très importantes sont accordées à quelques protagonistes ou à des sujets retenus en raison de leur « importance cruciale », ces réseaux peuvent devenir inaccessibles, au détriment des personnes et des champs d'activité jugés marginaux. Dans certains réseaux d'Amérique latine, on a fait état de problèmes de « cliques », c.-à-d. de réseaux prenant des mesures pour interdire certains

domaines d'analyse et certaines façons de voir, au lieu de tirer le plus grand parti possible de leurs capacités pour favoriser la collaboration par-delà les idées et les intérêts.

Les réseaux risquent aussi d'adopter une orientation trop générale, de trop se concentrer sur leur action initiale sans en assurer suffisamment le suivi. Au fur et à mesure que les réseaux acquièrent le statut de mécanisme de prédilection par lequel les donateurs et les usagers peuvent mettre en œuvre des programmes d'action plus vastes « à l'échelle mondiale », on a l'impression qu'un trop grand nombre de réseaux cherchent à s'adjoindre le concours de trop peu de gens et d'organismes; de ce fait, d'aucuns considèrent qu'ils diluent trop les compétences, qu'ils n'utilisent pas leur temps et leur énergie de manière efficiente, ou qu'ils n'arrivent pas à se doter de la masse critique nécessaire à l'instauration d'un changement véritable et durable. L'observation suivante, provenant d'un réseau de recherche technico-agricole en Asie, donne une idée du problème qui se pose :

> *[On crée] des réseaux de type « plaque tournante » afin de transférer ou de diffuser les technologies créées. Ces réseaux dominés par le Centre ne mettent pas toujours suffisamment l'accent sur le développement de capacités dans le système national. Il s'ensuit qu'on privilégie les rapports entre la plaque tournante (le Centre) et les organismes participants (le système national de recherche agricole), ce qui se fait souvent au détriment des liens entre les membres.* (Riley, 1993, p. 4)

Comme le nombre de réseaux s'accroît et que les budgets des donateurs diminuent, on s'inquiète également de ce que *les réseaux eux-mêmes soient des agents d'uniformisation excessive et bloquent les possibilités d'innover et de susciter des idées nouvelles* en agissant trop en fonction des objectifs plus conservateurs des donateurs et des principaux établissements, et en mettant trop rarement en doute le statu quo dans les questions faisant l'objet de la recherche et dans les rapports de pouvoir (atelier de réseaux asiatiques). L'accroissement de l'activité d'un réseau alourdit le fardeau pesant sur les établissements qui en sont membres. Dans des milieux de recherche fragiles, l'affiliation à de multiples réseaux suppose que le personnel leur consacre beaucoup de temps et que l'on s'adapte à des objectifs divers, *ce qui fait planer le risque d'une distorsion de la capacité de ces établissements de répondre aux besoins prioritaires du pays* (AP du CRDI). En Afrique, où l'on est en voie d'institutionnaliser quelques réseaux passablement efficaces sous forme de consortiums plus larges œuvrant dans une optique mondiale, certains chercheurs membres de ces réseaux craignent que la dispersion des ressources et le recentrage des priorités qui en résulteront ne se fassent aux dépens de systèmes de recherche locaux plus faibles de la région subsaharienne. (Li Pun et *al.*, 1994, p. 30)

Équilibres à atteindre

Certes, l'existence des réseaux présente des risques. Toutefois, un des enseignements importants qui se dégage de l'examen réside dans le fait qu'on peut atténuer ces risques en établissant des équilibres judicieux. Les réseaux connaissent du succès dans les cas où l'on reconnaît explicitement la nécessité de tels équilibres, lesquels doivent faire l'objet de bonnes négociations. Comme le suggèrent les données, un certain nombre de questions liées à la notion d'équilibre sont pertinentes pour les réseaux du CRDI.

Équilibre entre les niveaux hiérarchiques : réseaux internationaux, régionaux et locaux
Les réseaux fonctionnent à des niveaux différents, et les méthodes de travail et les fins visées sont elles aussi différentes selon le niveau. En toute logique, bien qu'on n'en tienne pas toujours compte dans la pratique, on sait qu'on peut mieux atteindre certaines fins à un niveau plutôt qu'à un autre. On considère généralement, par exemple, que les réseaux voués à la défense d'une cause sont ceux qui conviennent le mieux aux fins d'associations internationales et régionales à larges assises. En revanche, les réseaux de perfectionnement des capacités donnent de meilleurs résultats lorsqu'ils associent directement les gens aux conditions et activités locales, que ce soit à titre de réseaux locaux proprement dits ou en qualité de grands réseaux prenant une dimension locale au moyen d'une structure de type réseau de réseaux. Ces façons de faire portent fruit parce qu'elles permettent une interaction fréquente avec le terrain ainsi que l'établissement d'une corrélation immédiate entre l'apprentissage et son application. À ce niveau, les réseaux sont davantage susceptibles de prendre appui sur des établissements et groupes œuvrant à l'échelle locale, de travailler de concert avec eux et de promouvoir la réalisation d'activités dans un but d'intégration et d'interaction (dans l'ensemble du processus de recherche, d'élaboration de politiques et de mise en œuvre, et entre champs d'activité), ce qui permet un perfectionnement plus intensif des ressources humaines.

Bien sûr, il peut exister des synergies entre les niveaux. Les réseaux nationaux peuvent définir un contexte, constituer un point d'ancrage pour les constats généraux provenant des réseaux régionaux et retransmettre à l'échelon de la formulation des politiques les enseignements tirés de la pratique. Il est vrai qu'une symbiose de ce type semble plutôt rare, mais la récente prolifération des **modalités de fonctionnement en réseau de réseaux** constitue un indice positif d'une tendance dans cette direction, ce qui vient renforcer le potentiel qu'ont les réseaux de « penser globalement et agir localement ».

Qualifiés par le coordinateur d'un réseau de ce type de *réseaux plus mûrs et plus efficaces [...] pour ce qui est de favoriser la communication et l'échange*, ces accords-cadres généraux peuvent avoir pour effet d'étendre la portée du travail de réseaux en place, de permettre à des réseaux et à des groupes de travail plus ciblés de mettre en œuvre les mandats plus étendus de plus grands réseaux et, dans l'autre sens, ils permettent d'élargir la portée de réseaux plus petits à d'autres sous-régions ou continents. Ces modalités de fonctionnement peuvent mener à l'élargissement de **l'assise de l'apprentissage et de l'influence**, tout en préservant le cheminement en contact direct; elles peuvent permettre aux réseaux de **faire fonction d'intermédiaires**, de mettre des organismes en contact les uns avec les autres, de mobiliser des idées, de défendre des causes, de légitimer l'existence de plus petits réseaux ou de les faire connaître, de faire la synthèse de diverses expériences et de les diffuser, de **promouvoir des liens** au-delà des différences sur les plans de l'emplacement géographique, des concepts et de la pratique, de réunir les compétences et l'expérience découlant de tout un éventail de façons de voir les questions de développement, les méthodologies de recherche et les stratégies de programme; elles peuvent permettre, enfin, de **relier** de multiples résultats de **recherche** à divers types de **pratiques**. Sous chacun de ces aspects, elles revêtent une importance de plus en plus grande en ce qui concerne **l'édification de systèmes nationaux**.

Équilibre entre les milieux : particuliers, établissements et capacités locales

Pour qu'un réseau soit efficace, les chercheurs doivent posséder les capacités ainsi que les aptitudes théoriques et empiriques nécessaires pour mener des recherches. Les réseaux s'efforcent de regrouper des chercheurs pour qu'ils s'attaquent à un problème commun, mais le succès de cette démarche suppose l'existence de capacités dans la région. Il suppose aussi que tout le monde parle le même langage.
(Réseau d'études sur la politique technologique en Afrique)

Pour qu'il y ait maillage, il faut à l'évidence qu'on puisse compter sur un nombre suffisant de personnes qui partagent le même objectif et un intérêt à l'égard de la collaboration, en plus de posséder les compétences nécessaires pour accomplir le travail et devenir des membres dynamiques du réseau. Toutefois, la capacité des particuliers, même s'ils ont de solides compétences, d'adhérer à un réseau et de le soutenir est fonction, à son tour, des formes de soutien mises à leur disposition, par exemple, les systèmes institutionnels, professionnels et sectoriels qui sont à même de leur accorder un minimum de reconnaissance, de légitimation et de liens avec la pratique.

Il apparaît donc qu'une symbiose ou un équilibre s'impose aussi entre les membres (qu'il s'agisse d'établissements ou de particuliers) et leur milieu. À la lumière de l'expérience du CRDI, le développement de tout réseau semble souvent subir davantage l'influence des contextes politique, socio-culturel et économique que du bien-fondé intrinsèque de ses tâches ou des capacités de ses membres. Ces contextes déterminent la capacité générale des établissements, des organismes de recherche et des organismes de formulation des politiques. Il importe donc que, dans sa raison d'être et sa conception, un réseau *n'aille pas à l'encontre de la raison même qui a entraîné [sa] mise en place*, en négligeant sa mission d'optimisation des capacités existantes et de complémentarité. (Smyth, 1995, p. 4)

Comme le CRDI continue de faire appel aux réseaux afin d'atteindre de nouveaux objectifs, il devient manifeste que cet équilibre est nécessaire pour que les efforts visant à donner lieu à des retombées importantes et prévisibles n'entravent pas l'adaptation nécessaire aux réalités locales. Les réseaux portant sur les politiques sociales en Amérique latine, par exemple, ont connu un succès considérable au cours de la dernière décennie, produisant des connaissances, ouvrant de nouvelles voies d'analyse et reliant les milieux de la recherche et de la formulation de politiques, tant à l'intérieur des régions qu'entre elles. Les mêmes degrés et qualités d'apport, en Afrique, ont donné des résultats moins satisfaisants, d'après ce qu'on a pu observer. Les écarts en ce qui concerne les capacités locales, le volume de la demande en matière de recherche, les types de sujets mis de l'avant et les autres activités de développement qui se font concurrence pour retenir l'attention — voilà autant de facteurs qui, incontestablement, expliquent que la stratégie débouche sur des résultats différents dans des contextes qui le sont aussi.

De tels écarts donnent à penser qu'il est nécessaire d'évaluer de manière approfondie et réaliste à la fois les contextes dans lesquels ces réseaux doivent fonctionner et les meilleurs moyens d'en arriver, dans ces différents contextes, à un équilibre entre souplesse et structure. On procède encore rarement,

a priori, à l'établissement de correspondances entre le milieu et le réseau, car il n'existe pas encore de méthodologie qui permettrait de bien le faire et des pressions considérables s'exercent pour qu'on passe directement à l'action. On s'est toutefois efforcé d'intégrer cette exigence au projet même, en faisant des activités d'évaluation stratégique et de planification la première étape d'un projet de réseau. Cette façon de procéder présente l'avantage supplémentaire de favoriser chez les membres l'éclosion d'un sentiment d'appartenance, en leur confiant la responsabilité de trouver des accomodements susceptibles de convenir aux différents contextes.

Une autre dimension de l'équilibre à atteindre entre les milieux a trait au type de membre pertinent, que ce soit le particulier ou l'établissement. S'il est vrai, naturellement, que c'est le particulier qui, en dernière analyse, agit, les particuliers ont tendance à emporter leurs connaissances et leur savoir avec eux lorsqu'ils changent d'établissement ou de pays. On a besoin des particuliers parce qu'ils sont souvent le fer de lance de l'innovation dans les réseaux, mais s'ils ne disposent pas d'un point d'ancrage institutionnel, ils sont moins en mesure d'appliquer systématiquement ces innovations à long terme ou de transmettre de nouvelles connaissances à d'autres. Dans une certaine mesure, les objectifs du réseau influent sur le type de membre. On peut atteindre des objectifs de production de connaissances par l'intermédiaire de chercheurs isolés, mais le développement soutenu de capacités nécessite, en général, la participation d'établissements. Par ailleurs, le contexte détermine également l'orientation. En Afrique, cependant, la situation se complique en raison de la double réalité que constituent la faiblesse des institutions et l'instabilité du noyau de chercheurs. Alors que la priorité accordée au renforcement institutionnel implique l'existence de réseaux dont les membres sont des institutions, le nombre limité de candidats institutionnels suffisamment solides, conjugué à la nécessité urgente de mener des recherches à l'échelle locale et de retenir les chercheurs locaux dans la région, fait souvent en sorte que l'existence de réseaux composés de particuliers représente, à regret, la seule solution.

> *[Le CREA] a, dans l'ensemble, choisi d'œuvrer avec des particuliers en dépit de l'état déplorable des établissements qui les emploient. Il vise à préserver leur moral et à accroître leurs compétences, dans l'espoir qu'ils seront disposés à demeurer au sein de leur université et que leur milieu de travail finira par s'améliorer. Bien sûr, cela constitue une contribution aux institutions, mais seulement de manière indirecte.*
> (English, 1995a, p. 16)

Cette question est moins problématique en Asie du Sud-Est et en Amérique latine, où les institutions sont en général plus solides et où, même dans le cas de réseaux reposant sur l'adhésion de particuliers, les liens ultérieurs avec les institutions sont plus courants. La question qui se pose dans ces régions porte davantage sur les moyens de susciter une coopération plus soutenue entre institutions dans un contexte de concurrence accrue pour l'obtention de ressources limitées et pour l'occupation d'un créneau.

Équilibre entre les objectifs

Tous les réseaux ont besoin d'équilibrer leurs objectifs, qu'il s'agisse de ceux visant les produits et les méthodes, de ceux qui ont trait à la perspective « micro » ou « macro », ou des objectifs du donateur

par rapport à ceux des membres et des utilisateurs. Dans le cas des réseaux financés par des donateurs en particulier, y compris ceux du CRDI, il est des plus importants de se soucier des relations sociales tout en répondant à la demande de produits. Or, c'est le besoin le moins reconnu. Parmi les réseaux du CRDI que nous avons étudiés, aucun n'a reçu de financement aux seules fins d'*établir un réseau*. Pour tous, l'objectif primordial était d'arriver à un quelconque résultat et la méthode de maillage utilisée devait simplement permettre d'y arriver, sans constituer un objectif important en soi.

Il est peu probable que cet état de choses change, étant donné les restrictions budgétaires auxquelles nous faisons face et l'importance que prennent de plus en plus les comptes à rendre à l'égard des résultats. Or, sans être catastrophique, la situation préoccupe néanmoins tout spécialement les réseaux d'ONG, qui insistent pour qu'on augmente au lieu de réduire les ressources consacrées au soutien de la communication interpersonnelle, afin de permettre aux membres de *[...] se réunir quand bon leur semble [...] et pas seulement quand le calendrier de travail l'exige, avec qui ils veulent, pour mieux définir l'identité du réseau, faire germer des idées nouvelles et redynamiser le tout.* (Atelier de réseaux asiatiques)

Les méthodes et les produits sont interactifs. Les mesures prises pour assurer la promotion des uns peuvent agir au détriment des autres ou au contraire leur être utiles. Par exemple, l'affectation de ressources financières et techniques élevées au début d'un projet de création de réseau, même si elle est rigoureusement ciblée et gérée, dans l'espoir de favoriser un prompt démarrage, peut avoir pour effet indésirable d'empêcher l'établissement de modalités solides de gestion chez les membres en limitant leur pleine participation aux décisions initiales de conception. Encore une fois, dans ce contexte, il n'y a sans doute pas de solution « idéale ». Dans des milieux de recherche plus faibles, le besoin de faciliter l'intervention peut s'opposer à la nécessité de renforcer la gestion locale :

> *L'une des difficultés que pose l'adoption d'une orientation bien définie (pour un réseau naissant) tient au fait que l'on doit partir d'une compréhension claire des besoins et donc investir massivement dans la planification ou compter sur le leadership de personnes très expérimentées. Il est également très difficile d'imposer cette solution si l'on choisit d'adopter un mode de planification vraiment participatif. Il serait honnête de reconnaître que la démarche du CRDI dans le maillage ayant trait à la politique économique en Afrique a reposé au moins en partie sur une attitude dictatoriale bienveillante.* (English, 1995a, p. 15)

Dans ce contexte et surtout dans les réseaux de renforcement des capacités, il est donc essentiel de soutenir l'apprentissage par la pratique. La volonté des donateurs d'offrir les ressources et l'espace intellectuels nécessaires aux membres pour qu'ils apprennent à participer efficacement aux activités du réseau (p. ex., sous la forme d'un soutien administratif, d'une formation en gestion et en communication assurée sur place, d'un financement ou de temps pour les déplacements) est essentielle.

Les réseaux sont des systèmes aux structures très souples et l'interprétation des objectifs varie selon les membres, et selon que l'on est membre ou donateur. Si ces écarts peuvent avoir pour effet de

stimuler l'apprentissage, ils sont aussi la source de tensions. C'est souvent ce qui se passe dans les discussions relatives au mandat du réseau, et nous avons pu le constater dans plus d'une région. Le réseau doit-il servir d'abord les membres, ou servir ses clients et la communauté au sens large? Un réseau d'Asie du Sud-Est a signalé, à ce sujet, le problème posé par le fait que ses membres cherchaient à renforcer la visibilité du réseau et ses capacités de financement aux dépens des sujets et des méthodes de recherche intéressant plus directement les établissements et les secteurs locaux. Par contre, dans un réseau d'Asie du Sud, on s'est plaint du fait que des membres refusaient de faire la promotion du réseau, qu'ils *ne ressentaient aucunement le besoin de faire connaître leur expérience du fait qu'ils n'avaient pas le sentiment de pouvoir apprendre quoi que ce soit des autres [...] Ils étaient prêts à se servir du réseau tant qu'il répondait à leurs besoins, mais n'étaient pas prêts à se regrouper pour renforcer la visibilité [du réseau] et du CRDI* (AP du CRDI). Enfin, un réseau africain de recherche en éducation a soulevé le problème posé par les membres qui se soucient davantage de répondre à leurs besoins professionnels que de collaborer afin de renforcer la capacité du réseau à exercer une influence sur les politiques.

Un dernier aspect du problème que pose l'équilibre à atteindre entre les objectifs tient à l'impression qu'ont certains réseaux que les organismes de financement intensifient les pressions pour que les réseaux travaillent à un macroniveau, au détriment des activités de microniveau,

> *ce qui oblige les intervenants des réseaux à prendre les activités macro trop au sérieux. Le résultat, c'est qu'on néglige les interventions au niveau micro. Pourtant, l'objectif principal du maillage est d'améliorer les retombées au niveau micro [...] par conséquent, en agissant de la sorte, [les organismes de financement] vont à l'encontre de la raison d'être même du maillage [...] Les chercheurs les plus expérimentés, en particulier, se sentent obligés de travailler au niveau international ou à celui des politiques, et non à la base. Ils ne peuvent travailler avec les groupes et les organismes locaux à résoudre des problèmes locaux et mener parallèlement des recherches à l'autre niveau. Ils sont de plus en plus nombreux à vouloir abandonner ce niveau et retourner à la base [...] les coûts de renonciation sont très élevés.* (Atelier de réseaux asiatiques)

Il n'existe pas de réponse unique à ces questions. D'après notre examen, l'expérience démontre qu'il s'agit simplement de trouver le meilleur équilibre possible entre les membres et les objectifs dès le départ, et de continuer par la suite à négocier pour maintenir cet équilibre à mesure qu'évoluent les priorités et les plans de travail :

> *[il faut] apaiser les tensions en tirant judicieusement parti de l'avantage comparatif que peuvent présenter les diverses possibilités de liens vers le haut et vers le bas à l'intérieur du réseau. Les tâches varient d'un niveau à l'autre, les activités de sensibilisation se faisant plutôt dans les niveaux supérieurs et la mise en application dans les niveaux inférieurs. Les membres peuvent se déplacer d'un niveau à l'autre à l'intérieur du réseau, différents intervenants font différentes choses pour répondre à différents besoins, tandis que le réseau assure la cohésion générale et le partage des bénéfices.* (Atelier de réseaux asiatiques)

Équilibre entre les besoins des donateurs, ceux des membres et ceux des institutions connexes

Du point de vue des donateurs, les réseaux sont des mécanismes qui les aident à réaliser leur propre programme, à atteindre des objectifs spécifiques tout en respectant des délais et des budgets précis. L'expérience montre que les réseaux fonctionnent mieux quand les donateurs interviennent de façon consciencieuse, mais en évitant de trop faire sentir leur présence, dans un esprit de soutien. *[...] il est essentiel de s'engager dans la coordination sans essayer d'exercer une surveillance sur la définition des priorités, les activités ou le fonctionnement des membres* (Tandon, 1995, p. 19). L'examen montre aussi que moins le risque est élevé pour le donateur, plus il y a de chances qu'il procède de cette façon. Autrement dit, il redoute moins de laisser une grande latitude au réseau quand les objectifs sont clairs et approuvés par tous, quand on dispose sur place des ressources techniques et des ressources de gestion nécessaires, quand d'autres donateurs participent, quand les tâches ne sont pas trop complexes et quand le nombre d'intervenants n'est pas trop élevé. Plus le donateur trouve le risque élevé à l'un de ces égards, plus il a tendance à vouloir exercer de surveillance.

Encore une fois, l'expérience des réseaux du CRDI suggère qu'il est possible d'atténuer ces risques. Il n'est pas nécessaire de réunir dès le départ des conditions parfaites. En réalité, les « bons » réseaux semblent être ceux qui **gèrent** leur développement en établissant des systèmes qui leur permettent de clarifier les rôles et les objectifs et en s'assurant que les membres font valoir leurs droits et assument leurs obligations, et dont le donateur est un **partenaire attentif**, qui veille à ce que les avantages découlant de l'acquisition de nouvelles connaissances et des relations de maillage se concrétisent à l'échelle locale.

L'une des difficultés qui peut se poser pour les réseaux du CRDI à cet égard, surtout si l'on songe aux pressions exercées en faveur d'une gestion par un « secrétariat » rattaché au donateur, est de savoir comment et à partir d'où assurer la coordination, et s'il vaut mieux la confier à un établissement membre ou au CRDI.

On peut ne pas avoir d'autre choix que d'établir des réseaux au sein des organismes donateurs lorsque les établissements locaux sont trop faibles, lorsqu'il y a des rivalités entre les établissements ou lorsque la situation économique ou politique est instable. De toute évidence, cela présente des avantages : l'infrastructure existe déjà et, dans le cas des réseaux à donateurs multiples, le donateur chargé de la coordination peut exiger des frais de gestion. Par contre, on s'est rendu compte qu'à long terme, ce genre de participation très étroite du donateur au réseau finit par poser des problèmes. Les coûts sont en général plus élevés en raison des normes administratives et techniques supérieures des donateurs, ce qui rend plus difficile la poursuite de l'activité ou son transfert au niveau local. Rares sont les établissements locaux qui peuvent espérer jouer un rôle équivalent. Ces réseaux perdent rarement l'empreinte initiale du donateur qui en a assuré le démarrage et arrivent donc mal à susciter chez leurs membres un sentiment d'appartenance, et cela malgré la présence de comités directeurs ou de comités consultatifs composés de membres. *[...] il est difficile pour les membres de promouvoir de nouvelles orientations* (AP du CRDI). Et le personnel local du réseau travaillant dans les bureaux du donateur peut trouver sa situation difficile, étant donné qu'il n'est pas indépendant de l'organisme

mais qu'il n'en fait pas non plus partie. Enfin, un autre problème tient au fait que le donateur peut être perçu comme faisant concurrence aux établissements locaux.

Quand c'est possible, il est préférable, semble-t-il, de confier la coordination du réseau à l'un des établissements membres, mais à certaines conditions. Par exemple, le programme du réseau doit faire l'objet d'une entente entre tous les membres, l'établissement qui se charge de la coordination doit pleinement participer à l'activité et *[...] doit trouver la coordination importante pour son [propre] travail* (Réseau de recherche sur les graines oléagineuses d'Afrique orientale). Un appui professionnel adéquat et un soutien suffisant à la coordination des membres doivent également être offerts (les donateurs et les établissements responsables de la coordination sous-estiment souvent cet aspect dans la planification du réseau). Il est aussi important que l'établissement chargé de la coordination récolte plus d'avantages, qu'il ne croule pas sous le travail supplémentaire, mais qu'il en tire des synergies stimulantes.

Une dernière dimension des relations entre les donateurs et les réseaux est celle qu'on retrouve dans les **réseaux de donateurs**. À mesure que diminuent les budgets d'APD, que les activités d'intervention sur le terrain se multiplient et que l'on reconnaît la nécessité de relier les problèmes de développement, cette dimension prend de plus en plus d'importance. Le CRDI a officiellement confirmé son intérêt pour ces réseaux dans sa politique et continuera sans doute à privilégier les réseaux dotés d'une forme quelconque de secrétariat, soit des réseaux relativement importants, autogérés et axés sur l'intégration intersectorielle, c'est-à-dire par l'intermédiaire d'installations multiples de formation, de soutien de la recherche et d'échange d'information.

On commence déjà à saisir les avantages qui peuvent découler de telles associations : une meilleure concentration et une plus grande masse critique de ressources, et moins de projets ayant des objectifs contradictoires ou présentant le risque de disperser et de saper les capacités nationales. Quand ils sont bien conçus et bien gérés, ces réseaux peuvent être aussi bien ciblés, dotés de ressources et itératifs qu'il le faut pour répondre aux objectifs du donateur et en suivre l'évolution. Les structures de soutien technique et administratif, qui se présentent souvent sous la forme de comités directeurs ou de comités consultatifs locaux, peuvent libérer les donateurs des décisions de fond pour lesquelles ils ne sont pas forcément compétents, mais dont ils peuvent néanmoins continuer d'assumer la responsabilité.

Cependant, des risques persistent dans la mesure où les donateurs ont tendance à prêter de plus en plus attention aux programmes de leurs homologues, ce qui pourrait mener à la disparition des priorités locales en faveur de causes restreintes ou épousées par le Nord, à l'exclusion d'idées différentes, en particulier celles des groupes marginalisés, du fait qu'il revient aux intérêts du Nord de « choisir les gagnants », et au rétrécissement de l'éventail des options quant aux priorités, aux stratégies, aux points de vue et aux intervenants dans le domaine du développement. Évidemment, ces risques sont encore plus élevés là où les collectivités et les systèmes de recherche sont plus vulnérables sur le plan du développement. Plus les organismes donateurs accordent entre eux d'attention à la négociation des besoins, des objectifs et des mécanismes, moins ils ont tendance à

adapter les réseaux aux conditions locales variables et complexes ou à reconnaître les problèmes et à prendre les mesures correctives nécessaires tout au long de la mise en œuvre.

L'examen nous donne à penser qu'on peut déjà établir une corrélation entre les réseaux à donateurs multiples et une tolérance moindre à l'égard des particularités. Il semble qu'on accorde une plus grande priorité aux critères rationalisés ou « objectifs », aux indicateurs quantifiables et aux modèles de recherche universels (c.-à-d. occidentaux) tout en faisant davantage appel aux compétences externes et moins aux examens par les pairs, à la gestion par les membres, à l'évaluation formative et aux mesures qualitatives qui, du coup, à la fois acquièrent plus d'importance et deviennent plus difficiles à mettre en œuvre dans ces contextes.

La prise de conscience des avantages

Si les réseaux présentent des risques et des coûts pour toutes les parties concernées, ils offrent en même temps des avantages. Cependant, ces derniers ne sont pas toujours ceux escomptés et ne revêtent pas toujours la même importance pour les donateurs et pour les membres. Souvent, ils prennent du temps à se manifester et sont difficiles à cerner; il est donc presque impossible de brosser un tableau exact du rendement des réseaux. Par ailleurs, les avantages sont fréquemment signalés de façon subjective, au gré des perceptions et de la situation particulière des personnes concernées, ce qui rend difficile la reproduction de tout modèle. Cela dit, pour être non intentionnels et particuliers, les avantages qui découlent des réseaux n'en sont pas moins pertinents. De fait, le présent examen porte à croire qu'ils sont à la fois réels et importants aussi bien pour les membres que pour les donateurs.

Les principales conclusions d'une évaluation en bonne et due forme des réseaux agricoles dans cinq pays africains (Li Pun *et al.*, 1994, p. 2) donnent une idée assez générale de la valeur attribuée au mécanisme des réseaux dans tous les secteurs et dans toutes les régions. Ainsi les réseaux *[...] éliminent l'impression d'isolement [...], garantissent l'accès à l'information et les échanges sur les expériences [...] et contribuent au renforcement de [...] la recherche et à la formulation de solutions de rechange en vue d'améliorer la productivité*. Ils favorisent la production accélérée d'un éventail plus complet de connaissances et permettent d'attirer l'attention du public sur de nouvelles questions; *[...] les avantages découlant des nouveaux paradigmes ou des nouvelles perspectives sont élevés, car il faut apprendre un nouveau langage grâce à la collaboration* (Réseau sur le développement humain et les études familiales). Le maillage facilite la circulation des messages dans tout un ensemble d'institutions et de réseaux adjacents, surtout lorsque des personnes occupant des postes importants sont mises à contribution. Il peut aussi favoriser un enrichissement mutuel, le débordement des idées d'un lieu ou d'un secteur dans un autre et l'élaboration de méthodes créatrices pour y donner suite.

Comme nous l'avons dit plus haut, d'après les données émanant des examens menés dans toutes les régions, les réseaux contribuent à l'avancement professionnel, dans la mesure où ils favorisent la création de liens avec les bailleurs de fonds et la formation au moyen de réseaux d'attribution de petites subventions et d'échanges entre les institutions. *Lorsque les gens n'ont pas l'impression d'être des étrangers, l'échange est mutuel et non unidirectionnel. Ils savent qu'on finira par faire appel à leur savoir-faire ailleurs* (Réseau de recherche sur l'éducation en Afrique orientale et australe - ERNESA). Les réseaux permettent en outre l'établissement de liens professionnels durables et cumulatifs. Ils réduisent aussi le chevauchement des travaux de recherche et, par le fait même, accroissent les possibilités de recherche. Il y a donc un plus grand nombre de personnes qui peuvent tirer des enseignements des erreurs et des réussites des autres, et s'en inspirer pour mener leurs propres activités avec plus d'efficacité.

D'après l'expérience d'un réseau sur les langues nationales en Afrique occidentale, qui a souffert de la plupart des « inconvénients » décrits plus haut pour les réseaux de cette région, le maillage continue

de revêtir une importance de premier plan dans les activités de sensibilisation et les échanges transnationaux et intersectoriels, et de jouer un rôle déterminant dans des questions complexes et délicates du point de vue politique :

> *Les questions de langue sont délicates et revêtent une importance stratégique. Aux yeux du gouvernement, le soutien externe est crucial; nous cherchons donc à obtenir ce genre de soutien, cette confirmation de l'extérieur, en plus du financement nécessaire. Le réseau nous a permis d'avoir accès à de nouvelles compétences dans la région et au Canada. En période de crise (émeutes et compressions budgétaires), on a pu grâce à lui maintenir la cohérence entre les intervenants et les travaux d'analyse. Comme le réseau est peu centralisé, il a rendu possible le partage, sans pour autant cesser de tenir compte des différences nationales, tant ascendantes que descendantes.*

Un administrateur de programme du CRDI qui œuvre dans la même région a vu dans la capacité des réseaux à produire des *effets d'entraînement*, c'est-à-dire à favoriser l'intégration des institutions plus faibles dans le courant général, un avantage crucial. Selon lui, il s'agissait là d'un atout sous-estimé et particulièrement menacé par les réseaux plus importants et plus avancés, qui visent à en mettre plein la vue aux donateurs. Un avantage connexe, peu susceptible de disparaître celui-là, a aussi été relevé. Il s'agit de la « chaîne de capacités » que les réseaux peuvent créer : *[...] les centaines de personnes touchées qui [en plus] des résultats de recherche, lesquels présentent souvent moins d'intérêt, [...] font que la connaissance qu'ont les membres du pays et de la région s'améliore, l'enseignement aussi, les étudiants obtiennent de meilleurs résultats et les fonctionnaires sont plus compétents*. De même, le Réseau asiatique sur la santé des poissons représentait pour ses membres *[...] une occasion de mettre de l'information en commun; [c'était un] cadre de coopération [...] où les membres [...] pouvaient œuvrer sans que les coûts de renonciation soient élevés.*

La valeur ajoutée des réseaux est particulièrement évidente pour les ONG, les organismes communautaires et les systèmes de recherche précaires. À mesure que l'éventail et la complexité des éventuelles clientèles et questions à traiter grandissent, les réseaux donnent une certaine souplesse sans que l'orientation ou le mandat soient perdus de vue, et ils permettent aux gens de tirer parti d'idées et de ressources qui vont bien au-delà des structures et des ressources actuelles. Selon un ardent défenseur des réseaux aux Philippines, le maillage permet aux ONG de *faire la synthèse des activités d'apprentissage et de mettre en commun un bagage intellectuel, des compétences et des personnes-ressources*. Il leur permet également d'appuyer des ONG de plus petite taille ou moins connues et d'intervenir en leur faveur, de servir en quelque sorte de caution auprès des donateurs qui doutent de leur aptitude à mener à bien des travaux. Le maillage permet de réaliser des *[...] économies d'échelle en ce qui concerne les outils et les stratégies; tous n'ont pas besoin de répéter les mêmes erreurs.*

En ce sens, les réseaux présentent deux avantages étroitement liés pour les secteurs de la société civile et les milieux de recherche plus vulnérables : une plus grande **capacité d'absorption** en ce qui concerne les fonds, les idées et les nouvelles connaissances; et, comme nous l'avons mentionné plus

haut, une plus grande **marge de manœuvre** pour l'expérimentation et la prise de risques. Un réseau peut apporter le poids du nombre et l'éventail de points de vue nécessaires pour mieux se faire entendre des décideurs, favorisant ainsi un travail constructif, effectué dans un plus grand souci d'égalité avec les structures actuelles du pouvoir. La CNUED, entre autres, en a été un bon exemple :

> *Les enjeux, tout comme les débats entre le Nord et le Sud, deviennent de plus en plus complexes et les réseaux nous aident à atténuer la tension, [...] à collaborer avec les gouvernements sans être cooptés. [...] Le maillage permet au bailleur de fonds de tirer un bon rendement de son investissement. Avant, il était presque impossible d'établir des liens entre la recherche, le développement et l'élaboration de politiques, mais maintenant, grâce aux types de réseaux qui se sont formés à Rio, l'investissement a porté fruit [...] les chercheurs ont eu leur mot à dire et les hommes politiques, moins d'influence; moins de décisions fantaisistes ont été prises en raison du grand nombre de scientifiques [présents] qui connaissaient bien le sujet. Les conversations se sont éloignées davantage des lieux communs de politiciens; et la classe politique a dû tenir compte des connaissances solides sur lesquelles s'appuyaient les ONG. On assiste à l'éclosion d'une tendance des plus intéressantes : les réseaux permettent un certain niveau de synthèse qu'il serait impossible d'atteindre autrement.* (Atelier de réseaux asiatiques)

Conclusions

L'analyse du processus de mise en œuvre nous aide grandement à comprendre le rôle des réseaux en tant que phénomène social et organisationnel. Deux constatations, surtout, viennent confirmer ce qui semblait évident, à savoir que les cadres de mise en œuvre sont intrinsèquement désordonnés, *[...] multiples, changeants et difficiles à prévoir* (Warwick, 1982, p. 182) et que chacun joue un rôle crucial pour ce qui est de déterminer dans quelle mesure les politiques ou les innovations se concrétisent en décidant d'y souscrire, de les écarter ou de les modifier — et donc que *[...] la décision de mise en œuvre est universelle et inévitable* (Warwick, 1982, p. 183). Ce sont également les principales leçons tirées de l'examen des réseaux.

En tant que modalités sociopolitiques, les réseaux obtiennent de meilleurs résultats si, d'une part, ils suscitent un consensus chez leurs membres quant à l'importance de la collaboration en vue d'atteindre des objectifs communs, et si, d'autre part, ils appuient une telle collaboration même dans des contextes complexes et imprévisibles. Ils sont efficaces dans la mesure où ils permettent à tous les membres, usagers et donateurs dont l'engagement est essentiel à la bonne marche du réseau de prendre part à la *[...] tâche complexe [d']harmoniser [leurs] différents intérêts et priorités.* (Fudge et Barrett, dans Najam, 1995, p. 13)

L'examen des documents relatifs à la mise en œuvre fait ressortir un autre concept, celui de la *motivation menant à l'adoption*, c'est-à-dire les raisons qui poussent les gens à souscrire à une idée ou à une activité nouvelle (Berman et McLaughlin, 1976). La motivation ponctuelle — qui donne suite à un règlement, aux ressources existantes ou à une occasion de fuir une institution en perdition ou de se sortir de son isolement professionnel — peut suffire pour stimuler la participation de membres éventuels, mais elle ne saurait la maintenir. En revanche, *[...] lorsque l'adoption se fonde sur la « résolution de problèmes » et découle d'une véritable appréciation de la nécessité de changer, elle peut vraisemblablement mener à un processus de mise en œuvre durable, même s'il est modifié.* (Armstrong, 1995, p. 8)

Les réseaux mis sur pied par suite d'un effort volontaire — dans le but d'atteindre un objectif précis, de combler une lacune particulière ou de tirer avantage de la valeur perçue de la collaboration — ont plus de chances d'être viables. En effet, pour décider de se joindre à un réseau et de s'engager dans ses activités, les membres ont besoin d'avoir des raisons positives et de percevoir les gains possibles.

Il n'est pas étonnant de dresser le constat suivant, qui est étroitement lié à ce qui précède : les réseaux efficaces sont ceux qui sont voués à l'apprentissage. Ils ne s'appuient pas simplement sur le principe de *l'optimisation dans le cadre de contraintes données* (Metcalfe, cité dans Armstrong, 1995, p. 27), en tentant d'imposer des programmes de travail prévisibles, linéaires et bien réglés à des décideurs et à des clients dynamiques. Ils renforcent plutôt les capacités et élaborent des mécanismes de rétroaction régulière et d'analyse approfondie, essentiels pour faire face à l'ambiguïté qui caractérise ces contextes et pour s'y adapter de manière interactive.

Dans cette optique, on pourrait éventuellement comprendre pourquoi les réseaux qui sont constitués à partir de la base, en s'appuyant sur des activités et des intérêts communs, et ceux qui sont dirigés de l'extérieur tout en maintenant des liens étroits avec les collectivités locales ont tendance à être les plus viables et à avoir les répercussions les plus importantes. Ces ententes, dans la logique du processus de mise en œuvre, favorisent la participation de l'intervenant « moyen » et de « l'entrepreneur bureaucrate ». Ces ententes donnent en outre aux responsables de l'exécution l'occasion de prendre du recul par rapport aux exigences de la situation immédiate, pour l'analyser et adopter de meilleures stratégies pour la gérer.

De plus, c'est le genre d'ententes le plus susceptible de susciter chez les animateurs et les membres une prédisposition à prendre des risques, comportement qui, d'après les recherches, est essentiel à la mise en application des innovations en matière de politiques, de programmes et de méthodologies qui sont propres aux réseaux. Comme il s'agit d'innovations dans le cadre de systèmes de collaboration regroupant de façon relativement souple de multiples intervenants (notamment les réseaux de recherche et de développement des PVD), il ressort des leçons tirées de l'analyse du processus de mise en œuvre que les réseaux les mieux gérés sont ceux qui élaborent des « plans d'urgence », qui essaient de *reconceptualiser* :

> *[...] où il devrait y avoir des limites et des normes, et non [de mesurer] l'efficacité matérielle de normes existantes. Cela signifie que la direction assume la responsabilité du rendement global d'un mécanisme de négociation de politiques [ou d'innovations], plutôt que de la réussite d'activités particulières. L'échec ne constitue pas un aussi grand risque si l'élaboration des politiques est considérée comme un ensemble d'expériences où les échecs occasionnels sont perçus comme des faits acceptables, pourvu qu'ils s'accompagnent d'une réflexion qui permet d'apprendre.* (Armstrong, 1995, p. 28)

Les réseaux qui ne peuvent pas rendre compte des éléments contraignants et facilitants de leurs diverses situations institutionnelles internes et de leurs contextes externes — ou encore qui ne peuvent ni compenser ni utiliser efficacement ces éléments — sont susceptibles d'en subir les conséquences, étant incapables de maximiser leurs avantages et leur longévité, ou de contribuer aux objectifs généraux de développement des secteurs et des populations qu'ils sont censés servir. Par conséquent, bien que les réseaux permettent à des particuliers ou à des institutions de ne pas tenir compte de systèmes nationaux faibles grâce à des liens avec des compétences et des ressources externes, Hicks attire à juste titre l'attention à ce chapitre sur le besoin d'harmoniser les techniques de maillage (conférences internationales, échanges de chercheurs et collaboration en recherche) et les contextes qui les sous-tendent *[...] afin de mieux comprendre les modèles de communication scientifique dans les pays en développement [...]* en ce qui a trait aux besoins, à l'utilisation et aux effets. (Hicks, 1995, p. 2-3)

L'analyse du processus de mise en œuvre des réseaux considérés comme des innovations sociales confirme de nouveau l'importance pour ces derniers de pouvoir s'adapter, reformuler leur énoncé de mission et élaborer de nouveaux moyens d'action, de façon à être mieux en mesure de composer avec

des contextes complexes et en constante évolution (ou à tout le moins d'en avoir une meilleure compréhension). L'adaptabilité, contrairement à la simple adoption ou cooptation, suppose que l'innovation tout comme l'environnement changent par suite de l'interaction. Cette notion est peut-être la plus cruciale dans l'évaluation de la viabilité d'un réseau : est-il en mesure de s'adapter aux conditions d'acquisition de connaissances et (ou) d'action qu'il vise, et est-il capable d'y susciter des changements permanents?

La viabilité, toutefois, est un concept particulièrement difficile à appliquer aux réseaux, l'avantage comparatif de ces derniers étant leur « mutabilité ». En effet, les réseaux jouissent de structures minimales, on y adhère volontairement et les programmes sont flexibles. Par ailleurs, l'incertitude créée par les compressions budgétaires et par la réticence des donateurs à prendre des engagements à long terme rend encore plus faibles les chances de viabilité des réseaux. Pis encore, peut-être, les réseaux ne sont pas toujours sûrs de ce qu'ils veulent soutenir : la capacité de production, le noyau d'utilisateurs, les relations entre les membres d'origine ou l'édification d'une organisation.

D'une manière générale, les « fins » visées par les réseaux sont loin d'être précises. Elles forment un ensemble d'objectifs et de postulats qui sont liés à des produits et à des processus et qui peuvent n'être que partiellement formulés. Cette ambiguïté est typique de l'innovation, caractéristique que les recherches sur le processus de mise en œuvre considèrent comme potentiellement utile, pourvu que le tout soit « juste assez » clair pour permettre à des intervenants ayant des raisons assez différentes de le faire d'y adhérer. Cela dit, il faudra lever cette ambiguïté au sujet des objectifs au cours de la mise en œuvre de toute politique ou de tout changement organisationnel, surtout dans les réseaux où les membres sont tenus, du moins dans une certaine mesure, de travailler en synergie.

Assurer l'existence d'un réseau, c'est l'institutionnaliser, non pas en tant que structure concrète ou permanente, mais plutôt, pour reprendre les propos de North, *en une sorte de contrainte que les êtres humains établissent pour façonner leurs relations* (North, cité dans Armstrong, 1995, p. 16). Même le plus informel des réseaux, en définissant la nature des rapports entre les membres et des objectifs communs, s'institutionnalise. À mesure que les ententes sur le comportement et les objectifs se modifieront pour s'adapter aux changements touchant les conditions externes et à la croissance interne, l'institutionnalisation du réseau progressera. La capacité d'orienter cette évolution de façon constructive et positive est un facteur déterminant dans la réussite de la mise en œuvre — même si ce que le réseau appuie en fin de compte est une adaptation de l'objectif initial.

Toutefois, l'évolution adaptative peut éventuellement signifier que le réseau doive être transformé, seul ou de concert avec d'autres, et repensé. Il faut alors le doter d'une structure mieux définie, qui permette aux donateurs et aux membres de se donner les capacités nécessaires pour exercer une influence à plus long terme, pour réaliser des activités plus prévisibles et pour utiliser les ressources à meilleur escient. Ce genre d'évolution a tendance à priver les réseaux de certaines de leurs caractéristiques définitoires, soit la souplesse et le volontariat, et peut aussi mener, parallèlement, à une rupture : des sous-groupes peuvent former de nouveaux réseaux afin de poursuivre la réalisation d'objectifs précis ou, tout simplement, du processus de maillage. Toute analyse de la mise en œuvre permettrait d'avancer qu'il ne s'agit pas là nécessairement d'échecs de l'innovation, mais plutôt

d'adaptations satisfaisantes. Il revient aux donateurs, aux clients et aux coalitions de soutien de définir ce qui constitue un écart acceptable par rapport aux objectifs initiaux et de déterminer vers quels organismes restants le soutien permanent doit être orienté, le cas échéant.

L'analyse du processus de mise en œuvre représente un outil de référence utile pour effectuer cette tâche critique qu'est l'évaluation des réseaux. Elle aide à comprendre la nécessité non seulement d'évaluer les produits, mais aussi de déterminer l'efficacité du processus de gestion — séparément et ensemble — des divers éléments que sont le contexte, le contenu et les objectifs, les mécanismes et les intervenants.

Dans ce contexte, l'évaluation des réseaux présente un taux de fiabilité optimal lorsqu'elle s'appuie sur un éventail d'indicateurs du processus de maillage : indicateurs de son efficacité à s'aligner sur les institutions existantes, à examiner les programmes et à les adapter aux besoins, de façon systématique et systémique, ainsi qu'à favoriser le renouvellement par l'ajout de nouveaux membres et de nouveaux types de membres; indicateurs des progrès accomplis dans la clarification et l'application de l'entente sur la raison d'être de la culture du réseau; indicateurs des améliorations apportées à la prestation de services et à la livraison de produits au sein des groupes d'utilisateurs; indicateurs de l'élargissement de son assise de soutien financier et de sa capacité à partager les coûts avec les donateurs.

Ce type d'évaluation reconnaît également l'importance du facteur temps et rend compte des différentes **étapes** du développement d'un réseau, soit de ses « courbes de croissance » en tant qu'organisation. Des mécanismes de surveillance fondés sur des partenariats itératifs et des modalités souples sont des outils clés dans les cas où les besoins ne peuvent être entièrement prévus ou les mesures de sécurité établies dès le départ, et où les possibilités et les problèmes doivent être cernés et traités dès qu'ils se présentent.

Les réseaux sont composés de membres qui y adhèrent volontairement. Aussi l'évaluation vise-t-elle également à déterminer ce qui fait que les membres décident de participer au réseau, de prolonger leur participation ou non et, le cas échéant, ce qu'ils entendent faire; s'ils veulent ou non s'engager dans la poursuite de l'initiative. *Les gens qui décident d'appuyer un réseau le font parce qu'ils peuvent en tirer quelque chose; ils contestent en partant.* (Réseau africain de recherche sur les graines oléagineuses) *A-t-on la preuve d'échanges horizontaux entre les membres, avec ou sans l'aide des sommes affectées au projet? Est-ce que les membres prennent l'initiative d'amorcer le dialogue? Ce sont là des signes indiquant que des éléments de la relation vont être maintenus.* (AP du CRDI)

Les réseaux reposent sur l'élaboration et la gestion en commun de programmes. Le réseau tisse-t-il des liens ou agit-il tout simplement comme un ensemble d'éléments regroupés? *Il est important de surveiller la présence de facteurs comme les querelles intestines ou la passivité, qui peuvent être le signe d'un effritement du noyau associatif du réseau.* (Atelier de réseaux asiatiques)

Les réseaux produisent de l'information et favorisent la mise en commun de cette information. L'échange de connaissances, de compétences et d'expériences entre les membres et leurs commettants de l'extérieur est-il suffisant pour soutenir la créativité et le renouvellement des liens?

La tâche des réseaux est d'offrir des services et de produire des produits. Cependant, certains facteurs entravent l'accomplissement de cette tâche. Ils ont par exemple tendance à établir des objectifs à long terme, difficiles à administrer, souvent réalisés non pas comme des produits finaux, mais comme des étapes menant à une amélioration de la situation : meilleures pratiques agricoles, meilleure utilisation des technologies, meilleure gestion à l'échelle locale, meilleure communication au sein du milieu des décideurs et de celui des chercheurs, ainsi qu'entre ces deux milieux. Ces objectifs ne peuvent toutefois pas être définis ou évalués par le réseau ou par ses donateurs à l'aide de mesures standard d'évaluation des résultats des projets.

> *Nous devons nous demander si nous renforçons les capacités de nos membres et nos propres capacités; si nous nous y prenons mieux pour aider les collectivités à s'autosuffire; si nous élaborons de meilleurs outils et modèles de développement pour faciliter les processus de changement et de responsabilisation; si notre travail de sensibilisation a des répercussions. Les donateurs doivent considérer les réseaux comme des êtres vivants et se rendre compte qu'il y a des signes de leur évolution, de leur adaptation au fil des ans, de leur persévérance pour mettre à l'essai de nouvelles méthodes; de leurs efforts de planification stratégique et de consignation des questions traitées et des leçons apprises; de leur rôle en tant que mécanisme clair et flexible de coordination du travail des membres et d'attraction de nouveaux membres. Ils doivent aussi déterminer si les capacités des réseaux sont supérieures pour ce qui est d'amener les donateurs à se dépasser quant aux buts, à la nature et aux types de financement et aux exigences en matière de contenu.* (Directeur adjoint, PhilDHRRA)

Là encore, si l'on se fie aux leçons découlant de la théorie de la mise en œuvre, on peut avancer qu'il revient aux membres et aux utilisateurs d'un réseau — donc aux personnes chargées de concrétiser l'innovation et de la réinventer au fur et à mesure de son utilisation — de décider si le réseau est suffisamment « florissant » pour continuer d'exister. L'évaluation des progrès effectués par rapport aux objectifs est plus efficace lorsqu'elle est réalisée à l'interne :

> *Tout comme les familles ou les collectivités, les réseaux n'échouent pas comme tel, mais ne parviennent pas à satisfaire à certains critères de réussite imposés de l'extérieur. Si un réseau, en tant que groupe social, estime qu'il a une valeur ou une utilité certaine, les intervenants de l'extérieur, y compris les donateurs, ne devraient-ils pas voir en cela un motif suffisant pour l'appuyer, si ce sont les réseaux et non leurs produits qui constituent le fondement même de cet appui?* (Atelier de réseaux asiatiques)

Plus l'évaluation est présentée explicitement comme étant une responsabilité des membres, plus il y a de chances que la planification soit itérative et l'exécution adaptative. Pour les réseaux, le concept d'*appartenance* se traduit par la volonté des membres (ou des clients) de participer à la définition de l'orientation, à la surveillance et à l'adaptation des activités, ainsi qu'à l'évaluation du degré de réussite des tâches. Ce concept a été défini comme étant un facteur essentiel de la réussite des efforts de concrétisation de l'innovation dans le domaine social.

Perspectives d'avenir

Qu'on adopte le point de vue des donateurs ou celui des membres, celui des secteurs officiels, de la société civile ou des ONG, le message qui se dégage de l'examen est le même : les réseaux et le maillage gagnent du terrain en tant qu'outils pour promouvoir le programme d'action pour le développement, en faciliter l'exécution et le rationaliser (en améliorant le rapport coût-efficacité). Particulièrement en ce qui concerne la société civile et le secteur non structuré, on s'attend à ce que les réseaux deviennent l'instrument de prédilection à la fois pour susciter et pour gérer les changements qui leur permettront de mieux combler leurs besoins :

> *Les réseaux devraient constituer la manière humaine de faire face à la mondialisation [...] le concept de réseau de réseaux traduit l'idée d'un groupe ouvert de gens qui vont les uns vers les autres. Les limites des réseaux peuvent changer au fur et à mesure que se modifie l'expression des rapports, de l'interaction des gens à l'échelle mondiale.* (Atelier de réseaux asiatiques)

Par ailleurs, les détenteurs du pouvoir voient également dans les réseaux de précieux mécanismes, car ils sont susceptibles de rehausser la qualité de leur propre action axée sur des échanges réfléchis :

> *[...] pour les décideurs, comme pour tous les autres, le maillage offre un moyen de réfléchir à l'orientation que nous suivons — sommes-nous sur la bonne voie? Allons-nous trop vite? Sacrifions-nous nos enfants pour atteindre un développement économique rapide? Les réseaux peuvent et doivent permettre une interaction spontanée et donner aux décideurs le temps et l'occasion de réfléchir à l'avenir de leur propre pays et de l'ensemble de la région.* (Coordinateur du SEARRAG)

De la même manière, le maillage est en passe de devenir le mécanisme privilégié des donateurs et d'autres qui s'en servent pour étudier de nouveaux sujets de recherche, examiner des questions stratégiques et découvrir les liens entre elles. Le fait de réunir des décideurs et des chercheurs dans une même activité, ou l'établissement de liens entre des chercheurs appartenant à diverses disciplines, est perçu comme une forme de « tri forcé », visant à susciter une réflexion latérale et un enrichissement mutuel des pratiques.

On n'a pas encore établi de critères systématiques pour vérifier la validité des hypothèses sous-tendant ce recours aux réseaux. Des indices donnent à penser que le processus n'est ni aussi facile ni aussi simple qu'il le paraît, particulièrement lorsque la motivation vient de l'extérieur ou d'en haut, sans qu'il existe forcément sur le terrain des mécanismes ou un état d'esprit permettant de reconnaître la nécessité et l'utilité du réseau, d'adapter les concepts aux réalités locales ou de mettre les idées à l'épreuve dans la pratique avec l'apport d'un soutien approprié. Ce sont là les modalités d'appui que les réseaux peuvent assurer, mais à condition qu'on les ait soigneusement conçus et qu'on les ait dotés des ressources suffisantes. Cela suppose qu'on tolère l'ambiguïté et l'adaptation, des objectifs

lointains et des budgets souples, caractéristiques qui se feront vraisemblablement plus rares dans l'APD de demain.

Bien évidemment, il importe que les ressources destinées au maillage reposent sur de larges assises et soient ancrées à l'échelle locale pour que le mécanisme puisse remplir ces fonctions plus vastes. Même les ONG reconnaissent que si les investissements des donateurs demeurent nécessaires, ils resteront toujours nettement insuffisants. Il n'est pas non plus forcément avantageux, du point de vue du développement, qu'ils soient les seuls, voire les principaux, fournisseurs des ressources nécessaires à l'établissement et à la gestion des programmes d'action des réseaux, et à l'encadrement de leur évolution. On reconnaît que le rôle joué par les intervenants locaux dans la création et le maintien du réseau influence grandement ses modalités de fonctionnement et ses finalités. Les réseaux nationaux reliant la recherche aux politiques et aux pratiques de façon adaptable et acceptable sous l'angle des besoins locaux vont sans doute finir par s'imposer et remplacer les arrangements mondiaux ou régionaux à larges assises du fait que *[...] les réseaux internationaux, en dernière analyse, sont tributaires de la solidité de ces « sous-réseaux »*. (AP du CRDI)

C'est toujours l'Afrique qui suscite les préoccupations les plus vives en ce qui concerne le soutien des réseaux, mais elle en a besoin : on y observe encore d'importants problèmes, à savoir, la faiblesse des infrastructures institutionnelles, la méfiance qui existe entre les institutions, les limites des mécanismes d'échange ouvert de l'information et de concertation dans l'utilisation des ressources, ou le manque d'intérêt à ces égards. Malheureusement, c'est là un contexte qui tend à renforcer les penchants des donateurs à concevoir leurs propres structures, souvent en tenant compte davantage de leurs préoccupations que de celles qui se manifestent sur le terrain. Dans ce contexte, les réseaux nécessitent qu'on leur consacre davantage de ressources et de temps; il importe également qu'on les gère plus expressément comme des activités de renforcement des capacités liées de manière créative à des programmes, à des politiques et à des institutions. Il faut que les réseaux d'attribution de petites subventions soient transparents, qu'ils s'articulent autour d'un comité et qu'on puisse les surveiller en ce qui a trait au choix des bénéficiaires; qu'ils établissent un lien explicite entre leurs subventions et les questions et institutions locales, en évitant qu'un petit groupe de personnes ne les contrôle; qu'ils fournissent des possibilités de gestion locale et s'orientent systématiquement vers la formation de liens à l'échelle locale. *Dès qu'un réseau peut commencer à fonctionner de manière autonome, il devrait s'affilier à un organisme africain. On devrait implanter progressivement un réseau; d'abord, seulement quelques donateurs; puis, un financement multiple, plus diversifié; ensuite, un soutien gouvernemental, ce qui comprend la participation de fonctionnaires au sein des comités directeurs, afin que ces derniers comprennent que les réseaux sont au service de l'Afrique, et non pas des donateurs.* (Réseau sur la politique scientifique et technologique)

En Amérique latine et en Asie, en revanche, on a recommandé principalement le repérage et le soutien des réseaux embryonnaires ou en place, l'encouragement de la participation des particuliers plutôt que de celle des institutions (on pourra toujours les intégrer ultérieurement) et, enfin, une action auprès des secteurs de la recherche et des politiques afin de jouer un rôle de catalyseur et de les préparer au maillage. *Nous devrions éviter de créer autour de nous de grosses organisations chargées de cette tâche.* (AP du CRDI)

Une tendance susceptible de poser des problèmes en ce qui concerne la dimension micro-macro des réseaux a trait au fait que, selon certains, les donateurs exercent des pressions de plus en plus fortes sur les institutions des pays en développement pour qu'elles pratiquent un maillage d'une ampleur qui dépasse leurs moyens, pour qu'elles fassent fonction de nœuds d'associations dont les donateurs souhaitent la promotion, mais qu'ils ne sont pas disposés à financer. Souvent, sous prétexte d'encourager le partenariat et l'adhésion sur le plan local, les donateurs demandent aux institutions d'assumer une part plus importante du fardeau.

> *Ils nous demandent d'accroître nos compétences et de nous montrer plus disposés à accueillir des réseaux. Ils nous demandent de faire des contributions sous forme de services, d'idées, de données, de liens. Certes, nous souscrivons à l'objectif, mais le problème qui se pose, c'est que cela coûte cher en temps et en argent; le degré d'engagement qu'on nous demande est élevé. Il ne s'agit pas seulement de notre temps, mais des coûts de renonciation liés au fait de ne pas accomplir nos autres tâches, et des coûts réels qui incombent à nos institutions et à nos collègues.* (Agent de maillage thaïlandais œuvrant en milieu universitaire)

Parallèlement, il faut souligner l'importance de l'équilibre, car on encourage également les donateurs non seulement à réagir aux exigences venant du terrain lorsqu'ils réfléchissent à l'opportunité d'appuyer des réseaux et essaient de déterminer lesquels ils pourraient, le cas échéant, appuyer, mais également à se montrer proactifs dans l'adoption de nouvelles façons de voir et la mobilisation de nouveaux intervenants. *Les donateurs se trouvent souvent dans une situation privilégiée qui leur permet de connaître les enjeux qui se font jour à l'échelle mondiale; ils devraient donc agir en qualité de catalyseurs et nous fournir une marge de manœuvre; [...] lancer des réseaux qui mettront les chercheurs et les décideurs en contact avec de nouvelles idées, débloquer les ressources qui les aideront à aborder de nouveaux domaines.* (Atelier de réseaux asiatiques)

Toutefois, quel que soit le niveau où l'on se place, il est probable que les réseaux continueront d'être des outils de premier ordre pour lutter contre la marginalisation et l'exclusion; de garantir qu'on ne refusera pas aux moins puissants l'accès aux nouvelles idées ou aux instances où il sera possible de les exprimer et d'y donner suite. Bien évidemment, les réseaux représentent à cet égard une arme à double tranchant. Si, par définition, ils tendent à avoir un effet d'exclusion, en regroupant des gens en vue de l'élaboration d'un programme d'action auquel ils souscrivent tous ou en réunissant ceux qui en ont déjà un, et en écartant ceux qui ne satisfont pas aux critères d'admission, on estime cependant que les modalités de fonctionnement des réseaux de réseaux atténuent ce risque. On accepte maintenant que les liens au sein de groupes non traditionnels (collectivités autochtones, exploitants pratiquant une agriculture de subsistance, parlementaires) constituent un prolongement nécessaire du soutien que les donateurs apportent aux réseaux et deviennent plus courants. Ce qui est moins évident, c'est de trouver les meilleurs moyens d'appuyer ces groupes, lesquels ne peuvent pas composer facilement avec les langues internationales, les conceptions du monde, les manières d'envisager la communication et l'action communes que les universitaires et même de nombreuses ONG ont pu partager avec les donateurs. Il est probable que, dans le cas des réseaux autochtones, les courbes d'apprentissage seront plus abruptes à la fois pour les donateurs et pour les membres, le

fardeau des adaptations à faire retombant nécessairement sur les premiers, pour des raisons aussi bien morales que pragmatiques.

On peut s'attendre à ce que le rôle des donateurs, en matière de soutien des réseaux, devienne de plus en plus un rôle de catalyseur, de fournisseur de capitaux de démarrage et de garant d'une marge de manœuvre supplémentaire. Dans la mesure où les donateurs continueront de mettre en place des réseaux correspondant à leurs propres objectifs, cependant, ils devront accorder davantage d'attention à la nature de la collaboration et, en particulier, aux répercussions de leurs accords multi-donateurs sur la prise en charge par les populations indigènes et sur le renforcement des capacités de ces dernières.

En raison de la diminution des fonds et de la lassitude croissante dans le domaine de l'aide, on prévoit que les donateurs continueront d'accorder davantage d'attention à leur propre maillage, à la promotion de leur identité et de la légitimité de leur propre programme d'action au moyen de l'établissement de liens. Le CRDI donne une illustration tout à fait claire de cette orientation dans son plus récent énoncé de politique, formulé dans *Parachever la transition*, orientation qui l'amène à devenir une agence de développement international d'un nouveau type, une agence diffusant le savoir, se faisant le porte-parole de certaines prises de position, préparant et gérant des initiatives de développement. (CRDI, 1995, p. 9 et 14)

On continue de penser que c'est par la *mise en place de systèmes et de réseaux à l'appui des sciences et des technologies appropriées* que le CRDI pourra s'acquitter de sa mission (CRDI, 1995, p. 3), même si l'on n'a pas encore déterminé les moyens de mettre cette orientation en pratique. Nous vivons une période caractérisée par des ressources limitées et par une nouvelle structure organisationnelle axée sur des activités de pointe à brève échéance, plutôt que sur un programme évolutif de recherche à longue échéance. On assigne aussi un ordre de priorité plus élevé à la coordination des programmes d'action et du financement avec les autres donateurs. Il faut se poser la question suivante, qui est d'une importance décisive : y aura-t-il place pour l'établissement de réseaux à partir de l'échelon local au moyen de démarches itératives, englobantes et que les membres adopteront, démarches qui, d'après le présent examen, ont été associées par le passé aux réseaux efficaces?

Bibliographie

AKHTAR, Shahid. « Regional Information Networks: Some Lessons from Latin America », in *Information Development*, 1990, 6 (1), p. 35-42.

ARMSTRONG, Greg. *Integrating Policy: Implementing Organizational Change*, Ottawa, CRDI, 1995.

BANTA, Gordon. *The Use of Networks to Strengthen the Crops and Cropping Systems Group Activity*, document ronéotypé inédit, Ottawa, CRDI, 1982.

BERMAN, Paul et MCLAUGHLIN, Milbrey. « Implementation of Educational Innovations », in *Educational Forum*, 1976.

BRINKERHOFF, D. et GOLDSMITH, A. (ouvrage préparé sous la direction de). *Institutional Sustainability in Agriculture and Rural Development: A Global Perspective*. New York (N.Y.), Praeger, 1990.

CARIOLA, Patricio. *On Networking and Brokering*, document de travail, REDUC, Santiago, Chili, juin 1995.

CARTON, Michel. *NORRAG Evolution and Challenges, 1992-1994*, rapport inédit du NORRAG, Genève, Suisse, s.d.

Centre de recherches pour le développement international. *Parachever la transition : ajustements stratégiques - CRDI*, Ottawa, CRDI, 1995.

CHARAN, Ram. « How Networks Reshape Organizations for Results », in HOWARD, R. (ouvrage préparé sous la direction de), *The Learning Imperative and Managing People for Continuous Innovation*, Boston, Harvard Business Review, 1990.

DAVY, F. Brian et CHO, Yong-Ja. *Research Networks: The IDRC Experience in Developing Countries*, document ronéotypé inédit, Ottawa, CRDI, s.d.

DIAMBOMBA, Miala. *Why the Francophone West African Training Programme Did Not Evolve into an African Network*, communication présentée au Educational Research Priorities in Developing Countries Seminar, Stockholm, Suède, 1991.

EASTMAN, Paul. *Comments on Rowan/Bernard Network Discussion Paper*, note de service présentée à la Section de l'évaluation du CRDI, Ottawa, 1994.

ENGLISH, Philip. *Governance Structures of Networks in Sub-Saharan Africa*, document préparé pour le compte de la Section de l'évaluation du Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, 1995a.

ENGLISH, Philip. *Networking for Capacity-Building in Africa: A Potential Instrument for Poverty Alleviation*, document préparé pour le compte de la Division du développement des ressources humaines de la Banque mondiale, Washington, 1995b.

FARIS, D.G. *Agricultural Research Networks as Development Tools*, ébauche, CRDI et Institut international de recherche sur les cultures des zones tropicales semi-arides, 1990.

FARIS, D.G. et KER, A. (ouvrage préparé sous la direction de). *Eastern and Southern Africa: Network Coordinators Review: Proceedings of a Workshop held in Nairobi, Kenya, 9-12 May 1988*, Ottawa, CRDI, 1988.

GHAI, Dharam et HEWITT DE ALCANTARA, C. *Globalization and Social Integration: Patterns and Processes*, Occasional Paper Number 2, WSSD, Genève, Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social, juillet 1994.

GLOVER, D., SHAEFFER, S., KRUGMAN, H. et VITTA, P. *IDDR Report on Networks*, document ronéotypé inédit, Ottawa, CRDI, 1987.

GOLDSMITH, Andrea. *Research Networks: Tools for Development*, rapport interne préparé pour le compte de la Section de l'évaluation du CRDI, Ottawa, 1995.

HALL, Budd. *Global Networks, Global Civil Society? Lessons from International NGOs*, document préparé en vue de la conférence ARNOVA, Toronto, 1993.

HICKS, Esther. *Flows of Scientific Information: S/N, S/S, N/S*, document de travail, Faculty of Management and Organization, université de Groningue, Pays-Bas, 1995.

KASSAM, Yussuf. *Partnership: The Critical Pivot in International Networking and NGO North-South Relations*, document préparé pour le compte de la Section de l'évaluation du CRDI, Ottawa, 1995.

LAVERGNE, Réal. *Networks Evaluation*, note de service interne, Dakar, CRDI, 1993.

LI PUN, Hugo, BOHNERT, Elke, ROBINSON, Ian, BLACKBURN, Harvey et JAMAL, Sayed. *Evaluation of Networks in Africa: The Case of ILCA's Collaborative Activities*, Addis-Abeba, Centre international pour l'élevage en Afrique, septembre 1994.

LI PUN, Hugo et PALADINES, O. « Redes de Investigación como Mecanismos de Cooperación Horizontal », in *El Agroecosistema Andino: Problemas, Limitaciones, Perspectivas*, Lima, Pérou, Centro Internacional de la Papa, 1993.

MACLURE, Richard. *Summary Notes of the Roundtable Seminar on Research Networking in Africa*, Toronto, congrès de l'Association canadienne des études africaines, 1993a.

MACLURE, Richard. *Educational Research Networking in Sub-Saharan Africa*, communication présentée au congrès de l'Association canadienne des études africaines, Toronto, 1993b.

MICHAUD, Jean. *Evaluation of a Regional Network for Indigenous Minorities*, document préparé pour le compte de la Section de l'évaluation du CRDI, Ottawa, 1995.

MOREAU, Lisa. *Evaluation of the Latin American Aquaculture Network*, document ronéotypé inédit, CRDI, 1991.

NAJAM, Adil. *Learning from the Literature on Policy Implementation: A Synthesis Perspective*, document de travail de l'IIASA, Laxenburg, Autriche, 1995.

NEWKIRK, Gary. *Year 3 Report: Mollusc Culture Network Philippines*, Ottawa, CRDI, 1993.

POLESTICO, Rachel. *Report of the Asian Network Analysis Workshop*, sommaire non officiel préparé pour le compte de la Section de l'évaluation du CRDI, Ottawa, 1994.

POLESTICO, Rachel. *Development Through Networks: The Case of CIPS in the Philippines*, document préparé pour le compte de la Section de l'évaluation du CRDI, Ottawa, 1995.

PLUCKNETT, Donald et Smith, N.« Networking in International Agricultural Research », in *Science*, 1984 (225), p. 989-993.

RILEY, Kenneth. *Network for Conservation and Utilization of Plant Genetic Resources*, communication présentée à l'International Plant Genetic Resources Symposium, Japon, 1993.

ROWAN, Marielle et BERNARD, Anne. *Discussion Paper on Networks: A Point of Departure*, document préparé pour le compte de la Section de l'évaluation du CRDI, Ottawa, 1993.

RUYSSENAARS, Jan. *Networking in the Development Process*, La Haye, NOVIB, 1992.

SASTRY, Cherla. *Networking: Defining a Forestry Approach in ASRO*, document de travail non officiel, Singapour, CRDI, 1987.

SMUTYLO, Terry. *Notes on IDRC's Experience with Research Networks*, Ottawa, CRDI, Bureau de la planification et de l'évaluation, 1991.

SMUTYLO, Terry et KOALA, Saidou. « Research Networks: Evolution and Evaluation from a Donor's Perspective », in ALDERS, C., HAVERKORT, B. et VAN VELDHUIZEN, L. (ouvrage préparé sous la direction de). *Linking With Farmers: Networking for Low-External-Input and Sustainable Agriculture*, Londres, Intermediate Technology Publications, 1993.

SMYTH, Nancy. *Networking of Parliaments in the South: Challenges and Opportunities*, document préparé pour le compte de la Section de l'évaluation du CRDI, Ottawa, 1995.

TANDON, Rajesh. *Networks as Mechanisms of Communication and Influence*, document préparé pour le compte de la Section de l'évaluation du CRDI, Ottawa, 1995.

TAPSOBA, Sibry et BEN-BARKA, L. *Politique universitaire et recherche en éducation : les réseaux sont-ils la solution à la crise?*, Dakar, CRDI, 1994.

WARWICK, Donald P. *Bitter Pills: Population Policies and their Implementation in Eight Developing Countries*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982.

WEBER, Edward J. *R&D Networks and Issues*, document préparé pour le compte de la Section de l'évaluation du CRDI, Ottawa, 1994.

WEBER, Edward J. *Electronic Networking and Development*, document préparé pour le compte de la Section de l'évaluation du CRDI, Ottawa, 1995.

Annexe 1 : Études commandées

Dans le cadre du présent examen, huit études portant sur divers aspects des réseaux ont été commandées. La Section de l'évaluation du CRDI publiera ces études en 1996 sous la forme d'une série de documents d'information. Le lecteur trouvera ci-après un résumé des éléments clés de chacune des études. On a préparé les résumés principalement en reproduisant des extraits du texte même des documents. Prière de se reporter au texte intégral pour plus de précisions.

On peut se procurer ces documents auprès de la Section de l'évaluation.

Auteurs des études commandées

Philip English, ancien employé du CRDI, est maintenant consultant à Washington, D.C..

Andrea Goldsmith a été stagiaire à la Section de l'évaluation du CRDI.

Yussuf Kassam est un consultant indépendant en développement international qui vit à Toronto.

Jean Michaud est un consultant indépendant dont le bureau est à Québec.

Rachel V. Polestico est directrice de l'Appropriate Technology Centre et directrice adjointe du South East Asia Rural Social Leadership Institute, qui font tous deux partie de l'université Xavier, à Cagayan de Oro, aux Philippines.

Nancy Smyth est une consultante indépendante vivant à Johannesburg.

Rajesh Tandon est directeur général de Participatory Research in Asia (PRIA), qui a son siège à New Delhi.

Edward J. Weber est un consultant indépendant vivant à Ottawa.

Philip English

Structures de régie des réseaux en Afrique subsaharienne*

Le lecteur trouvera dans cette étude une analyse des structures de régie de sept réseaux de développement des capacités d'Afrique subsaharienne : le Consortium international pour la recherche économique en Afrique subsaharienne (ICREAA), le Réseau d'analyse des politiques industrielles en Afrique de l'Ouest et centrale (le Réseau), le Réseau d'études sur la politique technologique en Afrique (ATPS), le Réseau de recherche sur l'éducation en Afrique orientale et australe (ERNESA), le Réseau ouest- et centrafricain de recherche en éducation (ERNWACA/ROCARE), le Programme de développement municipal (PDM) et, enfin, le Réseau de recherche sur l'économie de l'environnement pour l'Afrique orientale et australe (EENESA).

Voici les principales conclusions de cette étude :

1. Le moyen le plus facile de créer un réseau ou de le réorganiser consiste peut-être à en confier la coordination à une personne compétente du point de vue technique chez le donateur afin d'assurer un bon démarrage sur le plan interne avant de faire intervenir d'autres donateurs. On peut s'attendre à ce que cette personne possède l'éventail de compétences voulu et bénéficie de la confiance des principaux bailleurs de fonds, à un moment où de nouveaux donateurs hésiteront à assumer un rôle actif.

2. Tout réseau visant à développer à longue échéance des capacités de recherche en Afrique a probablement besoin d'une masse critique minimale, notamment d'un coordinateur à plein temps, pour être en mesure de vraiment porter fruit. La structure des incitations en place ne suffit pas à motiver les chercheurs ou le coordinateur à s'intéresser d'une manière durable à un « réseau à temps partiel ».

3. Il faudrait embaucher le coordinateur le plus efficace qui soit et être disposé à lui accorder une rémunération compétitive. Ce poste est très exigeant et le succès du réseau dépend avant tout de cette personne. Le candidat idéal possède une expérience à la fois scientifique et administrative; il peut soutenir la concurrence sur le marché international du travail. Toutefois, on peut réduire quelque peu son salaire en lui offrant autant d'autonomie que possible dans une structure de régie qui l'appuie.

4. L'implantation de secrétariats de réseaux à l'intérieur des bureaux régionaux du CRDI n'a pas donné des résultats aussi satisfaisants que si on les avait placés au sein d'institutions distinctes. Il faudra peut-être apporter quelques changements si le Centre souhaite conserver ce mécanisme. Il se révélera peut-être nécessaire de déléguer davantage de pouvoirs au secrétariat et au conseil de surveillance ou au comité directeur.

---

*Étude publiée en anglais sous le titre *Governance Structures of Networks in Sub-Saharan Africa*

5. Il faut que les coordinateurs sachent bien à qui ils doivent rendre des comptes. Il importe d'éviter qu'ils relèvent de plus d'une partie.

6. La création d'un comité scientifique distinct représente probablement la dernière étape de la délégation des pouvoirs de la part des donateurs. Avant que les réseaux constituent des comités scientifiques qui fonctionnent bien, ils ont besoin d'un secrétariat efficace, d'un programme bien défini recueillant un large consensus, ainsi que d'un groupe respecté de spécialistes africains et non africains au sein du comité scientifique.

7. Lorsqu'un donateur ne met pas le processus en marche de sa propre initiative, un comité directeur composé de représentants de toutes les parties constitue peut-être le meilleur moyen de susciter un consensus entre les différents bailleurs de fonds et les spécialistes techniques quant aux grands objectifs et aux modalités.

8. Les comités directeurs peuvent représenter à brève échéance un bon compromis du point de vue scientifique, parce qu'ils permettent aux donateurs de participer à la prise de décisions d'ordre scientifique jusqu'à ce qu'ils fassent suffisamment confiance au coordinateur et aux conseillers techniques. Toutefois, les donateurs doivent veiller à ne pas imposer leur volonté au comité directeur, et l'organisme d'exécution ne doit pas saper ses décisions à l'occasion d'interventions ultérieures.

9. Les besoins en matière de soutien administratif et financier sont considérables, mais souvent sous-estimés, et un comité de gestion constitue probablement le moyen le plus efficace d'y répondre. Les réunions des comités directeurs mettent souvent en présence trop de personnes et sont trop peu fréquentes pour permettre de s'attaquer efficacement à des problèmes de ce type. La tendance à s'en remettre à l'organisme donateur chargé de l'exécution pour qu'il règle ces problèmes n'a pas donné de très bons résultats. Un comité de gestion rendant des comptes à l'ensemble du comité directeur contribue à établir un rapport plus indépendant face à l'organisme d'exécution et respecte mieux la nature quasi autonome du réseau.

10. Il est plus difficile de mettre en place un réseau participatif dont l'élément moteur est la demande, parce que le coordinateur a alors deux types de comptes à rendre. Il faut établir un équilibre entre les aspirations des membres et les exigences de l'organisme donateur. Si les aspirations des membres l'emportent, il est probable que le donateur réduira son engagement financier et limitera à un coordinateur à temps partiel et à quelques incitations financières l'appui apporté au réseau. Un plus grand engagement du donateur a tendance à entraîner des tensions et des frustrations à d'autres égards.

11. Bien que la contribution de décideurs judicieusement choisis constitue un atout pour la structure de régie de tout réseau, c'est le choix du coordinateur qui aura vraisemblablement les répercussions les plus importantes sur l'orientation des politiques. Les coordinateurs provenant de la région qu'ils servent semblent plus enclins à mettre l'accent sur la pertinence des politiques.

12. On sous-estime l'importance des structures de régie.

13. Une fois qu'un réseau dispose d'un système efficace de comités directeurs, le principal organisme donateur doit jouer un rôle plus effacé et apprendre à agir par l'intermédiaire de ce système. C'est là une composante décisive du renforcement des capacités.

14. Le ICREAS constitue un modèle qui fonctionne bien. Certes, ce réseau a vu le jour dans un contexte particulier, mais les autres réseaux auraient intérêt à comprendre sa démarche et à en adopter les aspects pertinents.

15. En dernière analyse, ce sont les personnalités qui comptent le plus. Si le respect mutuel et la volonté de coopération sont au rendez-vous, il est probable qu'on obtiendra de bons résultats avec différentes structures de régie. Dans le cas contraire, il se peut qu'un ensemble de comités fonctionnant bien constitue le seul moyen de surmonter les incompatibilités de caractères.

Andrea Goldsmith

Les réseaux de recherche : des outils au service du développement*

À la lumière d'un examen de trente dossiers de projets de réseaux financés par le CRDI, ce document présente brièvement quelques questions d'une importance fondamentale qui se posent en matière de conception et de mise en place de réseaux. L'auteur indique que les problèmes et les enjeux de fond auxquels les réseaux tentent de s'attaquer, par exemple, la faiblesse du milieu de la recherche, s'appliquent à la plupart des réseaux dans la plupart des circonstances. Les fonctions générales que remplissent les réseaux sont englobantes — elles s'appliquent à toutes sortes de contextes et de situations, et elles sont pertinentes pour tous ou presque tous les types de recherches. C'est pourquoi le rôle de collaboration ou de mise en commun propre aux réseaux revêt autant d'importance dans un réseau fortement intégré, voué à l'exécution conjointe de recherches, que dans un réseau plus décentralisé axé sur l'information.

Bien qu'il puisse arriver que la collaboration et l'élargissement du champ d'action débouchent sur des répercussions nettement plus considérables, ce fait peut aussi servir d'excuse commode à l'établissement de réseaux sans examen des solutions de rechange. Les projets de moindre envergure, plus étroitement ciblés ou circonscrits, peuvent aussi avoir des effets importants. Les réseaux ont tendance à voir grand et s'efforcent de s'attaquer à tous les problèmes à la fois. Après mûre réflexion, il se peut que la mise en place d'un réseau soit toujours la solution qu'on préconise, mais on aura au moins appris que d'autres solutions sont aussi possibles.

Le rôle de formation ou de renforcement des capacités représente un aspect des réseaux que nous devons traiter avec circonspection. Confrontés à des faiblesses sur le terrain dans le domaine, les réseaux de recherche recevant un financement international peuvent réagir en créant des possibilités d'éducation et de formation de rechange ou parallèles. Il est d'une importance cruciale que ces possibilités ne remplacent pas, mais rehaussent plutôt les systèmes et les structures indigènes en place, par exemple, les universités nationales.

On présente comme suit les objectifs primordiaux des réseaux :

1. **Maillage** —— Bien qu'il s'agisse d'une tautologie, il est fréquent que le processus même de maillage constitue un objectif clé d'un réseau.

2. **Échange d'information** — Même s'il est une composante nécessaire de l'activité d'un réseau, c'est sur le plan de **l'utilisation** de l'information que son rôle dans le maillage est déterminant.

3. **Recherche et production de connaissances** — La recherche menée en collaboration dans le cadre d'un réseau est avantageuse, car elle permet d'élargir ou de diversifier le champ d'études, d'assurer la comparabilité des ensembles de données ainsi que des résultats, et de faire bénéficier les chercheurs d'une plus large gamme d'expériences et de points de vue.

4. **Renforcement des capacités** — C'est l'objectif primordial de nombreux réseaux.

---

*Étude publiée en anglais sous le titre *Research Networks: Tools for Development*

Les modalités de fonctionnement de la plupart des réseaux sont similaires : organes consultatifs et directeurs, assemblée générale des membres, ateliers et conférences à des fins de formation, échange d'information et diffusion des résultats des recherches, et décaissement des fonds de recherche. Les critères d'adhésion et le type de coordination assurée au sein des réseaux figurent parmi les questions clés.

1. **Critères d'adhésion** — Les membres d'un réseau en sont l'élément de base. C'est autour de ce noyau central de participants que le réseau gravite et c'est à leur intention qu'on conçoit ses principales activités. L'effectif d'un réseau peut se composer d'établissements, de particuliers représentant des établissements, de particuliers agissant en leur propre nom ou d'une conjugaison de ces types de membres. Le fait que les membres du réseau en soient ou non les clients dépend de la portée du réseau. Par exemple, un réseau qui a pour objectif primordial la formation aura une portée limitée et ses membres, pour l'essentiel, en formeront la clientèle. Toutefois, la plupart des réseaux de recherche au service du développement visent, au bout du compte, un bénéficiaire collectif allant bien au-delà de leurs membres et comprenant des groupes de personnes défavorisées ou d'autres groupes cibles; ils cherchent également à infléchir les politiques par l'intermédiaire d'un auditoire de décideurs. Dans un « réseau de réseaux », l'effectif d'un réseau régional se compose des associations ou réseaux nationaux et locaux.

   L'un des aspects cruciaux du travail des membres d'un réseau consiste à faire participer directement les décideurs aux activités du réseau, de manière à ce que, dès le départ, les considérations stratégiques soient prises en compte. Les décideurs sont beaucoup plus susceptibles de tenir compte des recommandations à la formulation desquelles ils ont participé.

2. **Coordination** —En théorie, le coordinateur met en œuvre les vœux et les décisions des membres du réseau, lesquels ont été exprimés par l'intermédiaire du comité directeur ou d'un organe consultatif. En réalité, c'est souvent le coordinateur qui se trouve aux commandes, tout simplement grâce à son grand dynamisme et à son charisme. C'est pourquoi le choix du coordinateur revêt une importance décisive; ce choix peut être le facteur déterminant du succès ou de l'échec d'un réseau, sur les plans à la fois interne et externe.

Il est onéreux d'établir et de maintenir des réseaux de recherche. Il faut que l'investissement du donateur soit justifié, mais il faut également veiller à obtenir l'assurance d'un soutien national. Ce soutien est nécessaire à la fois pour garantir la viabilité à long terme d'un processus qui ne recevra pas indéfiniment un soutien de l'extérieur et pour reconnaître le fait que les efforts déployés par des parties extérieures ne seront jamais aussi pleinement reconnus ou mis à profit que ceux qui viennent de l'intérieur. L'engagement et la participation indigènes sont impératifs pour un réseau.

Yussuf Kassam

Le partenariat dans les réseaux d'ONG*

Le maillage, dans le domaine de l'action en faveur du développement, se fonde sur un phénomène social qui suppose le partage et la collaboration à propos de questions d'intérêt commun, pour le bien de tous les membres. Le maillage entre ONG établit des liens axés sur les luttes qu'elles mènent relativement à des questions sociales et à des enjeux liés au développement. Le concept de partenariat représente un paradigme clé du développement dans la coopération Nord-Sud entre ONG.

Ce concept fait partie intégrante d'un maillage efficace et fructueux. Sa compréhension permet de déterminer les conditions nécessaires à l'efficacité des réseaux, particulièrement des réseaux internationaux mettant en présence des ONG du Sud et du Nord. Ces réseaux sont vulnérables lorsque les rapports de force sont inégaux, car ils peuvent conduire à une domination de la part des organisations du Nord et à l'absence d'obligations mutuelles de rendre des comptes au sein du réseau.

Deux facteurs expliquent l'émergence du concept de partenariat : la reconnaissance de la répartition inégale des ressources entre les pays industrialisés et les pays en développement, et le potentiel que possèdent les organisations du Nord, particulièrement celles qui fournissent des fonds à des institutions et financent des projets, de définir et d'orienter le programme d'action en faveur du développement.

L'auteur de cette étude fait ressortir cinq grands éléments essentiels à l'efficacité du fonctionnement des réseaux Nord-Sud :

1. **Compatibilité** — Le fait de mener une action de maillage suppose l'existence sous-jacente d'un sentiment de solidarité chez les membres. Toutefois, lorsque les organisations membres affirment explicitement que le concept de solidarité a valeur de principe directeur, les rapports qui s'ensuivent sont plus susceptibles de favoriser des partenariats équitables.

2. **Modalités du partenariat** — Il est d'une importance cruciale que les ONG du Sud possèdent la force institutionnelle les habilitant à favoriser la participation active et équitable aux activités, à la gestion et à la direction du réseau pour qu'un véritable partenariat s'établisse et pour que le maillage soit productif.

3. **Principes de fonctionnement** — Au moment de la définition des objectifs d'un réseau, il est utile que les partenaires du Nord et du Sud préparent et formulent par écrit un énoncé de la philosophie et des principes du partenariat.

---

*Étude publiée en anglais sous le titre *Partnership in NGO Networks*

4. **Mécanisme de fonctionnement** — La mise en place d'une structure décisionnelle permettant une participation égale et démocratique des partenaires du Sud à la gestion des activités constitue peut-être l'élément le plus décisif de l'égalité entre les partenaires du réseau. Lorsque les réseaux évaluent leurs activités, leurs résultats et leurs répercussions, il faut que les membres effectuent conjointement cette évaluation.

5. **Engagement :** un engagement à long terme à l'égard du soutien des activités de maillage contribue à l'édification de partenariats solides et à l'instauration d'un climat propice à l'apprentissage mutuel et à l'action parmi les membres du réseau.

Jean Michaud

Les répercussions des programmes de développement régional sur les minorités indigènes*

Dans cet examen du Réseau sur le développement régional et les minorités indigènes en Asie du Sud-Est (RDIMSEA), l'auteur étudie les répercussions des programmes de développement régional sur les minorités indigènes vivant en Thaïlande, en Malaisie continentale et insulaire, ainsi qu'aux Philippines. Le RDIMSEA, réseau conçu de l'extérieur, était constitué d'ONG, d'universitaires et d'un bureau de coordination. Il a connu une existence difficile et agitée dès sa création. Le remplacement, survenu très tôt, de membres clés du personnel a provoqué une grande confusion. Les principaux responsables du lancement du réseau l'ont quitté et ont été remplacés à la hâte par des personnes qui n'entretenaient pas de rapports de travail entre elles auparavant. Cet épisode a probablement été la plus importante source des problèmes qui se sont présentés par la suite. Dans le cadre de ce projet, on attachait de l'importance à la participation de représentants des minorités indigènes et on s'efforçait d'obtenir le concours de chercheurs qui appartenaient eux-mêmes aux groupes minoritaires. Les efforts déployés en vue de recruter des membres de ces groupes se sont heurtés à divers obstacles : contraintes linguistiques, niveaux d'instruction insuffisants, absence de structures administratives et politiques avec lesquelles le réseau aurait pu travailler et, d'une manière générale, manque d'intérêt pour l'entreprise. Il est probable que la motivation initiale de nombreux participants résidait avant tout dans leur propre intérêt. En réponse à une question sur la participation à ce réseau, aucun d'entre eux n'a exprimé quelque enthousiasme que ce soit au sujet de la possibilité d'une collaboration dynamique avec les autres membres. Étant donné que ce réseau n'était pas né de l'intérieur, il n'a pas reçu l'appui enthousiaste des bénéficiaires qui lui aurait permis de devenir un réseau opérationnel et durable.

Le caractère régional du projet a également suscité certains problèmes. Des différences linguistiques, culturelles, religieuses, politiques et économiques séparaient les chercheurs et les groupes minoritaires; il existait aussi un important fossé d'ordre culturel entre les membres eux-mêmes. Le réseau a présumé à tort que des organisations étudiant des populations similaires étaient elles aussi similaires. Le concept de réseaux repose sur le principe d'une collaboration entre les groupes membres. Plus le fossé entre les participants est profond, plus il est difficile d'assurer la cohérence du réseau, et plus on peut s'attendre à l'émergence d'une opposition.

Voici les principales conclusions et recommandations de l'étude :

1. On n'a pas, dans le cadre du projet, défini avec précision le rôle du coordinateur du réseau.

2. On n'a pas su arriver à une compréhension commune de la façon dont le réseau devait fonctionner, on a manqué de transparence et une relation de compétition s'est établie avec le donateur.

---

*Étude publiée en anglais sous le titre *The Impact of Regional Development Programs on Indigenous Minorities*

3. Il aurait été préférable de mettre l'accent sur une seule région écologique ou sur des groupes ayant des identités culturelles plus proches les unes des autres.

4. Dans ce projet, on aurait pu viser plus clairement la participation active des minorités indigènes au processus de recherche et à la prise de décisions.

5. La participation de divers organismes au même projet nécessite une véritable compréhension, de part et d'autre, des similarités et des différences fondamentales entre elles; elle rend nécessaire, également, la discussion entre les participants.

6. Pour que les réseaux puissent alléger la charge de travail des participants, au lieu de l'accroître, il faut d'abord que les participants y investissent un certain temps. Les organisations fragiles ne disposent pas nécessairement du « capital énergie » qui leur permettrait d'attendre les résultats visés. Il faut donc élaborer le mécanisme du réseau en tenant bien compte des réalités de ses membres éventuels.

7. La coordination constitue toujours une question d'une importance cruciale dans un réseau. On a imputé l'effondrement du projet principalement au manque de coordination.

8. Dès les toutes premières étapes de la discussion, tous les participants éventuels devraient avoir l'occasion de se rencontrer et de faire part de leurs motivations et leurs attentes. Les représentants des donateurs devraient prendre l'initiative de s'entretenir avec tous les participants.

9. On a laissé de côté deux questions fondamentales au moment de la conception du réseau : Le réseautage est-il vraiment un mode d'action utile dans le présent contexte? Quel est le bien-fondé, sur le plan opérationnel, du concept de « minorités indigènes » en Asie du Sud-Est?

Rachel V. Polestico

Le développement au moyen de réseaux : le cas du SIPC aux Philippines*

Le réseau PhilDHRRA (Philippines Development of Human Resources in Rural Areas) comptait 32 membres fondateurs au moment de son lancement, en 1984. Dix ans plus tard, il regroupait plus de 70 ONG de deuxième niveau, au service de collectivités réparties sur l'ensemble du territoire philippin. Le PhilDHRRA agit en qualité de réseau proactif d'ONG, ce qui nécessite la synthèse et la synergie de nombreuses façons de voir afin d'en arriver à la conception de l'avenir que l'on souhaite. Le réseau facilite ce processus en établissant des liens entre des personnes ayant des points de vue différents et entre des organisations dont les compétences ne sont pas les mêmes. Le PhilDHRRA s'est servi de ce mécanisme pour définir sa philosophie d'un développement axé sur les populations et pour concevoir ses programmes dans les domaines suivants : réforme agraire, développement rural, participation de la base, prestation de services sociaux, environnement, industrialisation, égalité entre les sexes, initiatives de paix, relations étrangères, souveraineté et intégrité culturelle. Ce projet avait pour principaux objectifs d'aider diverses collectivités à résoudre des problèmes précis qu'elles avaient elles-mêmes cernés, au moyen d'un système participatif de recherche et de planification; il visait aussi à donner au regroupement d'ONG la possibilité d'élaborer des modèles pertinents de recherche participative par l'intermédiaire du système d'information et de planification communautaires (SIPC).

Comme en témoigne l'expérience faite par le PhilDHRRA concernant le SIPC, les ONG et les collectivités peuvent facilement adopter l'ordre séquentiel pour les interventions à l'échelle communautaire : intégration, consultation, planification, consultation, exécution du projet, associées à une évaluation et une réflexion constantes. Le réseau PhilDHRRA offrait l'infrastructure nécessaire à l'échange d'information et de services entre ses membres et un auditoire plus vaste; de ce fait, il a exercé une influence plus grande et élargi les sources possibles d'idées et d'action. On a estimé que les éléments suivants ont présenté une importance déterminante dans la mise en œuvre de la démarche décrite ci-dessus :

1. **Coordination** — L'essence d'un réseau réside dans la coordination des efforts de ses divers membres.

2. **Circulation de l'information** — Le réseau s'est servi de son bulletin d'information, de systèmes de communication par radio et du courrier ordinaire, mais ses responsables ont constaté qu'il était plus efficace et moins coûteux de transmettre l'information par l'entremise des bureaux régionaux du réseau.

3. **Direction** — Un conseil d'administration élu a assuré l'orientation du réseau sur le plan des idées ainsi qu'une direction axée sur l'avenir.

---

*Étude publiée en anglais sous le titre *Development Through Networks: The Case of CIPS in the Philippines*

4. **Efficience** — Le fait qu'on ait pu se servir des liens déjà en place a accru l'efficience de la circulation de l'information et des services au sein du réseau.

5. **Financement** — On a confié au réseau la gestion des fonds qui provenaient de toute une gamme de donateurs et d'organismes communautaires.

6. **Durabilité** — Au moyen de chaque activité, on a cherché à renforcer le réseau et à institutionnaliser les compétences de ses membres.

7. **Retombées** — Le SIPC a eu des retombées en raison des liens unissant le PhilDHRRA à d'autres organismes nationaux et internationaux. Les efforts et l'influence des ONG participantes ont rendu possibles certaines des retombées du projet.

8. **Les réseaux et l'établissement de modèles** — Dans l'élaboration de modèles, un réseau exerce une influence très importante. Afin d'être largement applicable, le modèle doit être à même d'intégrer diverses expériences relatives au développement.

Après avoir examiné ce réseau fondé sur le SIPC, l'auteure recommande les priorités de financement suivantes pour faire en sorte qu'un réseau soit le centre de coordination de la recherche :

1. Il faut disposer d'un financement pour amorcer un regroupement d'éventuelles ONG partenaires.

2. L'organisme qui agit en qualité de bailleur de fonds et le réseau doivent travailler au projet en qualité de partenaires.

3. Il faut prévoir des fonds pour les activités administratives du réseau, ainsi que pour la documentation, la diffusion de l'information, les déplacements, les communications et le perfectionnement du personnel.

4. Dans la mesure du possible, le réseau et l'organisme qui le soutient financièrement doivent rechercher d'autres sources de financement et envisager la possibilité de se greffer sur d'autres projets au fur et à mesure que de nouvelles priorités se font jour.

5. On doit prévoir non seulement des activités à l'échelle du réseau, mais également des microprojets.

6. On doit prévoir les activités qui prendront place une fois le projet terminé.

7. Il convient de promouvoir le financement de bourses de recherche afin d'encourager l'exploration des idées qui émanent des recherches effectuées dans le cadre du réseau.

Nancy Smyth

Le maillage des parlements du Sud*

Comme on associe depuis toujours les réseaux de recherche et d'information aux milieux universitaires, aux centres de recherche, aux administrations et aux ONG, on a rarement considéré que les parlements pouvaient se prêter à l'établissement et au soutien de réseaux. Au milieu des années 1990, une initiative visant la mise en place d'un réseau de recherche et d'information dans certains pays d'Afrique australe a vu le jour. Au fur et à mesure que des projets ont été mis en œuvre pour renforcer des assemblées législatives dans les pays du Sud, on a pu analyser leur succès du point de vue de la promotion du développement démocratique. Compte tenu du caractère changeant de la composition de ces assemblées, on peut aussi évaluer avec quelle constance les parlements cherchent à améliorer leurs capacités en tant qu'institutions, plutôt que celles des députés pris individuellement.

Le concept de soutien d'un réseau en vue de renforcer les institutions parlementaires et leurs structures de fonctionnement par-delà les clivages des différentes formations politiques peut paraître une forme moins politisée et donc plus attrayante de perfectionnement des assemblées législatives, particulièrement pour les donateurs d'aide publique (les gouvernements) ou pour les donateurs liés aux Nations Unies. En période de diminution des crédits des donateurs, le soutien d'un réseau qui cherche à offrir un bon rapport coût-efficacité tout en maximisant et en regroupant les ressources en place peut être tout aussi attrayant.

L'étude débouche sur les principales constatations suivantes :

1. Un réseau ne peut pas tout offrir à tout le monde et l'expérience donne à penser qu'un réseau doit répondre aux besoins des députés, et non pas créer, changer ni prédéterminer leurs besoins. On a également exprimé une préférence pour un réseau permettant une interaction entre les fournisseurs d'information, de même qu'entre les députés et des experts de la région.

2. Les députés n'ont pas beaucoup de temps à consacrer à la définition des paramètres d'un réseau ou à son exploitation; cela dit, on ne peut leur imposer des idées ou des questions en particulier. Les députés ont émis des réserves quant à la perspective qu'un réseau puisse combler tous leurs besoins en matière d'information et de recherche.

3. Un réseau créé pour fournir aux députés un service d'information et de recherche ne peut être durable que dans la mesure où l'information communiquée correspond aux besoins de ses usagers. Le roulement prévu, à intervalles périodiques, de ses usagers finals constitue un défi pour un réseau œuvrant dans un cadre parlementaire.

4. Les députés entrevoient une série de réseaux ou de possibilités de maillage. Au lieu d'espérer atteindre plusieurs objectifs au moyen d'un seul grand réseau, il conviendrait, estiment-ils,

---

*Étude publiée en anglais sous le titre *Networking of Parliaments in the South*

d'examiner s'il est possible de mettre en place ou d'offrir une série de réseaux ou de possibilités de maillage axés sur des objectifs mieux définis.

5. Les réseaux établis dans un cadre parlementaire doivent posséder un degré élevé de souplesse et être en mesure de s'adapter à la modification de la composition des assemblées et à de nouvelles politiques.

6. On pourrait peut-être assurer la souplesse de la gestion grâce à la rotation des membres et au concours de personnes de l'extérieur. Un bureau central ou un secrétariat pourrait assurer une certaine continuité en période de transition.

7. Une fois qu'on s'est entendu sur la mise en place d'un réseau, il faut que chacun des parlements participants entérine officiellement cet accord. Celui-ci devrait comporter une disposition claire quant à la préparation d'un calendrier réaliste à longue échéance.

8. L'expérience porte à croire que les députés les plus anciens et leur personnel doivent participer dès les toutes premières étapes de la mise en place du réseau.

9. Il pourrait être attrayant de créer un réseau électronique d'information, en raison de ses avantages du point de vue des ressources et de l'efficience. Souvent, toutefois, les parlements du Sud ne disposent pas de l'infrastructure de base nécessaire, par exemple, des ordinateurs et des modems.

10. Dans la mesure où les députés d'Afrique australe ont commencé à définir ce à quoi pourrait ressembler un réseau régional, on a accordé la priorité au maillage en face à face. Cela tient au fait que la plupart des députés attachent une grande importance aux rapports interpersonnels et n'ont pas d'expérience en matière d'échange électronique d'information.

11. Le réseau mettrait l'accent sur le renforcement des sections de recherche et des bibliothèques en place, ainsi que sur l'accès à l'information par des moyens non informatiques. On mettrait en place ultérieurement des systèmes électroniques d'information.

12. On a souligné l'importance qu'il y a à relier le réseau aux bibliothèques et aux sections de recherche parlementaires déjà en place. On a également cherché à assurer l'équilibre entre les sources d'information en faisant appel à des instituts de l'extérieur, à des ONG et à d'autres éléments de la société civile, de manière à représenter diverses opinions politiques et sociales existant dans la région.

13. Les réseaux ont besoin d'un certain degré de structuration et de gestion. Les comités peuvent fournir une partie de cette structure, qui sera par ailleurs déterminée par les sujets choisis. Toutefois, il faut accepter le fait que les activités de maillage nécessiteront une structure de gestion diffuse et souple. Les députés ont reconnu clairement que toute structure de gestion

doit faire participer les parlementaires, les membres de leur personnel et un groupe équilibré de fournisseurs externes d'information.

14. Pour certains membres du personnel des parlementaires, un réseau est un moyen de stimuler l'intérêt des députés pour l'information et la recherche. Toutefois, certains députés ont formulé une mise en garde, en faisant remarquer que chercheurs et universitaires pourraient les humilier en faisant valoir qu'ils ne se servent pas de l'information comme ils le devraient.

15. Ce sont les membres eux-même qui devraient définir les critères d'adhésion et on doit accepter dès le départ des degrés de participation variables.

16. L'adhésion à un réseau qui transcende les frontières doit se fonder, dans une certaine mesure, sur l'existence de points communs.

17. Il incombe à ceux qui sont le plus près des parlements d'instaurer un climat favorable pour les députés. Cette démarche devrait inclure l'engagement de prendre en charge certains des coûts de démarrage et des frais de fonctionnement liés au réseau.

18. Il faut concevoir le perfectionnement des assemblées législatives comme un processus en évolution constante qui sera sujet à des fluctuations à court terme, en fonction de l'évolution des réalités politiques et économiques. Les donateurs doivent se rendre compte qu'il est sans doute nécessaire d'adopter un calendrier à plus long terme pour lancer un projet et le mener à bien.

Rajesh Tandon

Les réseaux, des moyens de communiquer et d'exercer une influence*

Le concept de développement axé sur les populations est au cœur de la compréhension des réseaux. Les divers intervenants au sein de la société civile doivent communiquer les uns avec les autres; un réseau peut faciliter l'échange horizontal d'information et d'idées. La raison d'être d'un réseau consiste à promouvoir un développement axé sur les populations en permettant aux membres de la société civile de mettre en commun des expériences et d'agir de concert. Grâce aux réseaux, les particuliers, les groupes et les organismes qui souhaitent communiquer entre eux peuvent poursuivre la mise en œuvre d'un programme d'action en faveur du développement qui leur soit commun jusqu'à un certain point, sans perdre leur autonomie. Les réseaux peuvent aussi être un moyen d'exercer une influence par la mise en commun d'information, d'idées et d'expériences. Cette influence s'étend non seulement à la société civile, mais aussi aux institutions de l'État et au marché. Les réseaux se distinguent d'autres formes d'organisation, par exemple les associations dont les membres sont regroupés dans les règles et les organismes-cadres. Une représentation en bonne et due forme n'est pas nécessaire dans le cas d'un réseau.

Les réseaux poursuivent quatre grands objectifs :

1. **la communication** entre les divers intervenants au sein de la société civile;
2. **la mobilisation de l'énergie** et des ressources au fur et à mesure que les groupes qui s'y intéressent mettent en commun des idées, des conceptions et des façons de voir nouvelles;
3. **l'établissement de liens** entre les intervenants au sein de la société civile en réunissant des particuliers, des institutions et des organismes animés des mêmes idées autour d'un programme commun d'action en faveur du développement;
4. **l'exercice d'une influence** sur les politiques gouvernementales au moyen d'une analyse et d'une vision que partagent divers intervenants dans la société civile.

L'auteur de cette étude analyse comment on peut accroître l'efficacité des réseaux en tant que moyens de communiquer et d'exercer une influence. Sa réflexion porte sur six grandes problématiques :

1. **La participation et la responsabilité** — Il faut encourager les membres à chercher un équilibre entre la participation au réseau et la responsabilité à l'égard de celui-ci. Plus la responsabilité de la direction du réseau sera partagée, plus il sera durable.

2. **La coordination par opposition au contrôle** — La coordination a pour but d'assurer la promotion de la communication, et non le contrôle des activités des personnes qui font partie du réseau. Ceux et celles qui s'associent au réseau demeurent autonomes.

---

*Étude publiée en anglais sous le titre *Networks as Mechanisms of Communications and Influence*

3. **Les liens entre la personne et l'institution** — Il faut avant tout faire en sorte que les particuliers soient aussi actifs que les institutions au sein des réseaux. Il est d'une importance cruciale qu'un réseau repose sur des fondements institutionnels, mais les institutions doivent respecter l'autonomie, la spontanéité et la latitude dont les particuliers participant à un réseau ont besoin s'ils veulent être en mesure de bien aider le réseau à s'acquitter de ses mandats.

4. **L'information par opposition à l'action** — Il existe une importante distinction entre la solidarité et l'action. De nombreux membres du réseau peuvent faire preuve d'un sentiment de solidarité, mais l'action nécessite un engagement de la part des institutions pour que le réseau puisse exécuter des programmes de suivi.

5. **Une orientation bien définie par opposition à une orientation générale** — Une orientation bien définie permet à un réseau d'influer de façon plus cohérente sur les politiques gouvernementales; les réseaux d'orientation générale diffusent plus largement des idées et des expériences.

6. **Le processus par opposition à la structure** — Un certain degré de structuration est nécessaire à la continuité et à la réalisation du but, mais cette structure ne doit pas entraver l'évolution des processus.

Edward J. Weber

Maillage électronique et développement*

Les réseaux électroniques évoluent très rapidement à mesure que les particuliers et les institutions prennent conscience de ce qu'ils peuvent offrir et que les entreprises s'employant à concevoir et à mettre en place les installations nécessaires assurent la promotion de leurs produits. Ce qui manque le plus souvent dans les rapports enthousiastes à propos de ce qu'il est possible de faire grâce à la technologie, c'est la prise en considération de leurs incidences dans les régions et les collectivités moins favorisées, aussi bien dans le Nord que dans le Sud — les bidonvilles et les zones rurales éloignées n'ayant guère d'atouts pour attirer des investissements dans de nouveaux services. Ce sont les personnes fascinées par la technologie qui, pour une large part, sont à l'origine de ce débat. Or, les réseaux électroniques pourraient se révéler gravement nuisibles à la stabilité sociale et économique du monde si on ne s'en sert que pour ancrer plus profondément encore des structures liées aux groupes qui détiennent le pouvoir et aux attitudes culturelles dominantes au Nord comme au Sud. Le développement est tributaire de l'habilitation des exclus et vise à leur permettre de mieux prendre en charge leur propre destin. Il faut créer les moyens de rendre accessibles aux collectivités pauvres les instruments du développement.

Une expérience lancée en Afrique afin de favoriser l'amélioration des services de santé et la diffusion de l'information dans divers pays, désignée sous le nom de **Healthnet**, illustre en partie le potentiel et les difficultés d'un réseau électronique. Healthnet a pour but de faciliter la prestation de services de santé, la collecte d'information en matière de santé, et la formation des travailleurs du secteur de la santé. Cette initiative repose sur un microsatellite à propriété et exploitation exclusives qui communique avec des stations terriennes relativement peu onéreuses (coût d'environ 5 000 $) dans quatorze pays d'Afrique. Le réseau, qui fait fonction de casier postal, recueille et transmet des messages à des sources adéquates d'information, et il distribue ensuite les réponses. Dans l'ensemble, les expériences de Healthnet ont été positives; elles montrent qu'il existe une possibilité d'utilisation de ce service à grande échelle. On fait parvenir des documents sur la santé à une large gamme d'usagers et l'échange d'information technique et d'information de gestion portant sur les soins de santé et sur les traitements connaît une expansion considérable.

Les problèmes qui se sont posés sont d'ordre à la fois technique et humain. Sur le plan technique, les lignes téléphoniques et l'alimentation en électricité n'ont pas toujours été disponibles; les responsables de la délivrance des permis ne voient pas toujours d'un bon œil un réseau qui se situe en marge des réseaux nationaux; il faut choisir avec soin l'emplacement du matériel, à des fins de protection et, aussi, de bonne réception et de bonne transmission; enfin, certaines parties du matériel ne peuvent être entretenues sur place. Les problèmes humains ne sont pas non plus négligeables : les usagers ne sont en général pas au courant des avantages potentiels du réseau; de ce fait, il peut arriver que le taux de

*Étude publiée en anglais sous le titre *Electronic Networking and Development*

participation au réseau ne progresse que lentement. Les participants n'ont pas l'habitude des communications fréquentes et rapides, ils ne connaissent pas les systèmes informatiques et peuvent donc être intimidés par la technologie. Enfin, il faut convaincre les donateurs du caractère prioritaire de la communication, sur place et en temps opportun, d'une information exacte.

Les problèmes qui ont surgi au cours de la mise en œuvre du réseau Healthnet se posent également dans un certain nombre d'autres initiatives. Au nombre des principaux problèmes généraux qui se présentent dans le cadre de la mise en place de réseaux électroniques, mentionnons :

1. le **repérage d'institutions nationales pouvant servir de points nodaux.** Ce travail a occasionné diverses difficultés du point de vue technique et organisationnel. Une institution doit être disposée à appuyer un large éventail d'usagers comprenant notamment des chercheurs, des établissements membres de réseaux d'information, des entités du secteur privé, des ONG, des agents de mise en œuvre de projets, des particuliers et des institutions gouvernementales;

2. le **manque de personnel qualifié** pour installer le matériel de télécommunications, une maîtrise insuffisante des logiciels de télécommunications, l'indisponibilité de lignes téléphoniques directes, la mauvaise qualité de l'exploitation et de l'entretien du matériel en place, les problèmes de gestion et d'administration, l'incapacité de se procurer des pièces d'une importance décisive et le vol de matériel sont autant de problèmes qui se posent constamment et auxquels il faut remédier;

3. le fait que plus de la **moitié de la population mondiale n'a pas accès au réseau téléphonique** par lequel passe une grande partie des nouveaux échanges d'information; en outre, cette population compte un grand nombre d'analphabètes. Même si l'on accomplit de grands progrès dans nombre de collectivités, pour ce qui est de l'information, le clivage s'accélère à l'échelle mondiale entre riches et pauvres, entre le Nord et le Sud, entre les villes et les régions rurales, entre les hommes et les femmes, et entre les personnes instruites et celles qui ne le sont pas;

4. la difficulté de déterminer, aux premières étapes de la pénétration d'une technologie dans une culture, quels sont ceux **qui ont le plus à gagner ou à perdre**. Le débat se poursuivra pendant un certain temps encore et son résultat sera tributaire des arguments avancés par les deux parties et de l'évolution de nouvelles formes de communication et d'organisation répondant aux besoins des sociétés;

5. Le caractère dynamique, et non statique, du savoir indigène. Nous ne voulons pas dire que le savoir indigène est supérieur : il lui manque souvent d'importants éléments. Toutefois, on ne doit pas non plus considérer qu'il est inférieur. Il traduit ce que les gens ont appris par expérience et constitue une base à partir de laquelle on peut apporter des améliorations. **Le savoir se développe au moyen de voies de communication tant indigènes qu'exogènes.** La communication électronique peut infléchir le déroulement des interactions et le degré de

domination de l'élément indigène par la dimension exogène. Le savoir technique indigène a rarement eu une influence sur le système international d'information, même si la situation commence à changer. L'un des grands enjeux consiste à déterminer qui possède et maîtrise ce savoir. Le développement repose sur une fusion du savoir et de l'information indigènes et exogènes;

6. le fait que le monde du **maillage électronique et son potentiel en sont actuellement au stade embryonnaire.** Bien qu'on ait déjà beaucoup fait, nous sommes loin d'avoir atteint les limites de la technologie actuelle et de son application. De nouveaux progrès se profilent à l'horizon;

7. le peu d'importance qu'on accorde aux préoccupations liées au risque qu'un réseau de communication informatisé ne crée une **classe inférieure privée des avantages du nouveau réseau**. Il n'existe pas de solution évidente permettant d'écarter cette menace, si ce n'est l'adaptation des nouveaux instruments aux besoins particuliers des groupes menacés. On peut accroître les possibilités de prendre appui sur la valeur du savoir et des cultures à l'échelle locale, et de la rehausser, si on adapte les systèmes électroniques dans ce but et si on favorise la maîtrise de ces instruments par les populations locales. Cela demandera de l'imagination, de la détermination et des efforts;

8. **le manque de collaboration et de communication, qui sont pourtant essentiels** pour que se concrétisent les possibilités qu'offrent les réseaux électroniques. Les instruments électroniques maintenant disponibles permettent aux gens ordinaires, aux scientifiques, aux citoyens préoccupés par l'état de leur société et aux éducateurs de pratiquer le maillage pour offrir des services, s'attaquer à des problèmes et avoir accès à l'information. Bien que la façon dont on fait actuellement la promotion des réseaux électroniques ait de graves incidences négatives, on peut surmonter ces difficultés en dispensant aux gens les services qui les intéressent vraiment et dont ils ont véritablement besoin, c'est-à-dire des services qui débouchent sur un développement harmonieux et sur le bien-être des êtres humains.

Annexe 2 : Personnes interviewées

Afrique

Titus Adeboye	Réseau d'études sur la politique technologique en Afrique (ATPS)
Tade Akin Aina	Conseil pour le développement de la recherche économique et sociale en Afrique (CODERESA)
Lalla Ben-Barka	Réseau ouest- et centrafricain de recherche en éducation (ROCARE)
Nejib Bousselmi	Réseau d'analyse des politiques industrielles
Sandra Baldwin	CRDI, Nairobi
Samsen Chema	Réseau pour l'amélioration des systèmes de production de protéines à partir d'huile végétale
Sidiki Coulibaly	Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP)
Alioune Camara	CRDI, Dakar
Peter Ewell	Programme régional d'amélioration de la culture de la pomme de terre en Afrique centrale et orientale (PRAPACE)
Cedrick Hess	Réseau d'information sur les terres arides
Cecilia Kinuthia-Njenga	Réseau sur les femmes et la gestion des ressources naturelles (WEDNET)
Kabiru Kinyanjui	CRDI, Nairobi
Roger Kirkby	Réseau de recherche sur les fèves d'Afrique orientale
N'guessan Jérémie Kouadio	Réseau sur les politiques relatives aux langues nationales
Réal Lavergne	CRDI, Dakar
Daniel LeTouzé	CRDI, Dakar
Charles Mbakaya	Réseau sur les pesticides de l'Afrique orientale
Souleymane Mboup	Réseau africain de recherche sur le SIDA
James Mbwika	Réseau pour l'amélioration des systèmes de production de protéines à partir d'huile végétale
Hasa Mlawa	Réseau d'études sur la politique technologique en Afrique orientale (EATPS)
Protus Muteshi	Réseau électronique pour les ONG africaines à vocation environnementale
Luis Navarro	CRDI, Nairobi
Ruth Nduati	Réseau de recherche sur le SIDA d'Afrique orientale et australe (NARESA)
Benno Ndulu	Consortium international pour la recherche économique en Afrique subsaharienne (ICREAS)
Makau Ngola	Réseau électronique pour les ONG africaines à vocation environnementale
Vera Ngowi	Réseau sur les pesticides de l'Afrique orientale
Osita Ogbu	CRDI, Nairobi
Jonathan Otto	Regional Oils Project

Frank Plummer	Réseau de recherche sur le SIDA d'Afrique orientale et australe (NARESA)
Erwin Protzen	Regional Oils Project
Anthony Rodrigues	Réseau (d'information) de l'Afrique orientale et australe
Pape Léopold Sarr	Réseau de recherche sur les systèmes d'exploitation agricole de l'Afrique de l'Ouest (WAFSRN)
Ozzie Schmidt	Réseau pour l'amélioration des systèmes de production de protéines à partir d'huile végétale
Daniel Sifuna	Réseau de recherche sur l'éducation du Kenya (ERNESA)
Ola Smith	CRDI, Dakar
Habib Sy	CRDI, Nairobi
Sibry Tapsoba	CRDI, Dakar

Amérique latine

Roberto Bissio	Instituto del Tercer Mundo (ITEM)
Patricio Cariola	Red Latinoamericana de Información y Documentación en Educación (REDUC)
Fay Durrant	CRDI, Montevideo
Marcela Gajardo	Réseau des politiques sociales
Silvio Gomez	CRDI, Montevideo
Alfredo Rojas	Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (CIDE)
Julio Rojas	Réseau de lutte contre la leishmaniose
Manuel Ruiz	Réseau de recherche sur les systèmes de production animale en Amérique latine (RISPAL)
Magela Sigillito	Instituto del Tercer Mundo (ITEM)
Mario Torres	CRDI, Montevideo

Asie

Arfah Aziz	Groupe de consultation et d'examen de la recherche pour l'Asie du Sud-Est (SEARRAG)
V. Balasubramanian	Réseau asiatique de recherche sur les systèmes d'exploitation agricole (AFSRN)
Chantana Banpasirichote	Chulalongkorn Social Research Institute
Chin Saik Yoon	Southbound Publications
F.A. Bernardo	Institut international de recherches sur le riz (IRRI)
Somsak Boonyawiroj	ancien employé du CRDI, à Singapour
Socrates Branzuela	Philippines Partnership for the Development of Human Resources in Rural Areas (PhilDHRRA)
Supang Chantavanich	Réseau de recherche qualitative thaïe
Luzviminda Cornista	Tripartite Partnership of Agrarian Reform
John Graham	CRDI, Singapour

Bob Huggan	Institut international de recherches sur le riz (IRRI)
Abu Hamid Latif	Initiative concernant la recherche en éducation dans le Sud (SERI)
V.R. Mistry	vice-recteur suppléant, MS University of Baroda
Maria Ng	CRDI, Singapour
G.P. Phondke	Réseau asiatique de bases de données sur la santé, l'environnement et les sujets connexes (AHEAD)
Rachel Polestico	Philippines Partnership for the Development of Human Resources in Rural Areas (PhilDHRRA)
Amara Pongsapich	Réseau thaïlandais d'institutions de recherche régionale
Nimal Ranaweera	Réseau asiatique de recherche sur les systèmes d'exploitation agricole (AFSRN)
T.S. Saraswathi	Réseau sur le développement humain et les études familiales
Cherla Sastry	CRDI, New Delhi/Singapour
Anil Singh	Voluntary Action Network
Randy Spence	CRDI, Singapour
Annette Stark	CRDI, Singapour
Rajesh Tandon	Participatory Research in Asia (PRIA)
Stephen Tyler	CRDI, Singapour

Canada

Philip English	ancien employé du CRDI, à Ottawa
Hugo Il-Pun	CRDI, Ottawa
Maria Ines Rio	ancienne employée du CRDI, à Ottawa

Europe

Shunichi Akazawa	Organisation mondiale de la santé (OMS)
Floris Blankenberg	NOVIB
Jim Butler	Overseas Development Administration (ODA)
Michel Carton	Northern Research Review and Advisory Group (NORRAG)
Rao Chelikani	Réseau sur l'éducation pour tous, UNESCO
Malcolm Seath	Overseas Development Administration (ODA)
Christopher Shaw	Bailleurs de fonds pour l'éducation en Afrique (DAE)
Gill Shepherd	Réseau de recherche sur la foresterie et le développement rural

Moyen-Orient

Eglal Rashed	CRDI, Le Caire